

# BAB 1 PENDAHULUAN

## 1.1 LATAR BELAKANG

Pelaksanaan transformasi yang paling signifikan ada pada ideologi dan tata kelola pemerintah Indonesia, dengan fokus utama pemerintah adalah untuk meningkatkan reformasi birokrasi. Dengan berpegang pada prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik, yang dimana diakui secara luas sebagai prinsip-prinsip yang diperlukan dalam memberikan layanan yang memuaskan kepada masyarakat (Senjaya & Karim, 2021).

Melihat akar masalah yang menjadi fokus dalam kegiatan birokrasi pemerintahan mengacu pada sumber daya aparatur sipil negara yang dimana menjalankan kegiatan birokrasi pemerintah sebagai perpanjangan tangan terhadap masyarakat. Adapun Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan faktor yang menentukan efektivitas pelaksanaan pelayanan serta kebijakan kemasyarakatan, lembaga-lembaga pemerintahan ataupun birokrasi serta tahapan dalam menyelenggarakan pemerintahan sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan perekat dan pemersatu bangsa (Paisa et al., 2019).

Salah satu bentuk perwujudan untuk birokrasi yang profesional, pemerintah melalui UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara telah bertekad untuk mengelola aparatur sipil negara menjadi semakin profesional (Presiden RI, 2014). 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 Manajemen ASN pelayanan publik yang berkualitas bagi masyarakat.

UU ASN mencoba meletakkan beberapa perubahan dasar dalam manajemen SDM. *Pertama*, perubahan dari pendekatan personel administration yang hanya berupa pencatatan administratif kepegawain kepada human resource management yang menganggap adalah sumber daya manusia dan sebagai aset negara yang harus dikelola, dihargai, dan dikembangkan dengan baik. *Kedua*, perubahan dari pendekatan closed career system yang sangat berorientasi kepada senioritas dan kepangkatan, kepada open career system yang mengedepankan kompetisi dan kompetensi ASN dalam promosi dan pengisian jabatan (Ayuningtyas, 2022). UU ASN juga menempatkan pegawai ASN sebagai sebuah profesi yang harus memiliki standar pelayanan profesi, nilai dasar, kode etik dan kode perilaku profesi, pendidikan dan pengembangan profesi, serta memiliki

organisasi profesi yang dapat menjaga nilai-nilai dasar profesi.

Visi dan misi institusi yang jelas, bekerja efisien, efektif dan produktif, transparan dalam pengambilan keputusan, akuntabel dalam bertindak dan mengambil keputusan, menghormati hak asasi manusia dan lain sebagainya, merupakan nilai-nilai yang perlu mendapatkan perhatian segera (Rivai, 2020). Ajakan untuk melakukan reformasi ini tidak menjamin akan terwujud perbaikan kinerja pemerintahan di masa mendatang, kecuali jika: 1) ada komitmen untuk memperbaiki ukuran dari standar penilaian kualitas kelembagaan dan aparat pemerintahan, 2) menggunakan nilai-nilai “*good governance*” sebagai indikator utama dalam standar penilaian kelembagaan dan aparat pemerintahan dan 3) memfokuskan pengukuran untuk menangani bidang-bidang strategis (Yogaswara, 2019).

Berkaitan dengan uraian di atas secara umum penilaian merupakan salah satu kunci penting menuju perbaikan dan kemajuan baik bagi lembaga maupun individu. Dengan penilaian yang dilakukan, lembaga atau individu dapat mengetahui apakah mereka telah berhasil dalam mencapai tujuan, atau tidak (Zulkarnaen et al., 2020). Bila tidak diketahui hasilnya, maka jenis dan tingkatan insentif tidak dapat diusulkan atau diberikan. Selain itu, dengan melihat kesuksesan atau kegagalan maka seorang pengambil keputusan atau lembaga dapat belajar dan menjadi sadar terhadap tingkat efektivitas dan cara yang ditempuh selama ini. sehingga, menilai kinerja itu merupakan arena belajar yang sangat efektif bagi individu dan organisasi ((Meidiansyah et al., 2019).

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah salah satu aspek penting yang menentukan keberhasilan organisasi. Organisasi akan mampu mencapai tujuannya apabila terdapat manusia-manusia yang berkualitas dan memiliki tujuan yang searah dengan tujuan organisasi (Sabrina, 2021). Kesuksesan organisasi sangat ditentukan oleh efektifitas kinerja semua pegawai atau anggota organisasi, guna mencapai tujuan pegawai harus mempunyai motivasi yang tinggi. Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Motivasi dapat bersumber dari dorongan dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang. Sistem dalam organisasi yang mempengaruhi motivasi pegawai adalah sistem penilaian kinerja & kompensasi (Hasanah et al., 2023).

Kinerja mengacu pada kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja sesuai dengan tanggung jawab mereka. Dapat diamati bahwa ketika pegawai bekinerja baik, maka tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai (Jufrizen, 2018). Oleh karena itu,

efisiensi yang membangun terkait dengan adanya pengukuran atau penilaian kinerja, yang digunakan untuk mengukur sejauh mana pegawai telah memenuhi tugas-tugas sesuai dengan tujuan dan sasaran instansi pemerintah. Agar dapat melaksanakan kegiatan sesuai dengan tujuan dan instruksi yang telah ditetapkan, para pegawai harus memiliki pemahaman yang jelas tentang visi dan misi dari instansi pemerintah (Keputusan Presiden RI Nomor 9, 2019).

Baik pekerjaan dan spesifikasi dari pekerjaan tersebut memainkan peran penting dalam penilaian kinerja dalam strategi manajemen sumber daya manusia. Penting bagi kepala bidang untuk memastikan dan memantau aspek-aspek dengan cermat (Sedarmayanti, 2015). Selain menugaskan tugas berdasarkan pada sifat-sifat individu, kepala bidang juga memastikan bahwa pelaksanaan tugas-tugas selaras dengan pencapaian dari tujuan organisasi baik secara keseluruhan. Pemerintah baik di tingkat pusat maupun daerah, telah melakukan penilaian terhadap kinerja apratur berdasarkan pada kondisi saat itu yang mana penilaian tersebut dilakukan melalui Sistem Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil atau yang disebut dengan DP3-PNS, yang dimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, dengan menitikberatkan pada penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil (Peraturan Pemerintah Nomor 10, 1979).

DP3 adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai yang dilaksanakan sebagai usaha untuk lebih menjamin objektivitas dalam pembinaan pegawai maupun individu yang berdasarkan pada system karir dan prestasi kerja (Yusuf & Hapid, 2017). Adapun tujuan dari sistem DP3 adalah untuk memperoleh bahan evaluasi yang tidak memihak bagi pertumbuhan profesional pegawai pemerintah melalui proses penialain tahunan yang akan didokumentasikan dalam DP3. Namun demikian, penggunaan model penilaia DP3 dalam penilaian kinerja di sektor pemerintah telah menimbulkan pendapat yang tidak memuaskan, adapun pendapatnya mengatakan bahwa program DP3 dinilai gagal dalam menginspirasi pegawai dalam meningkatkan pencapaian organisasi. Sebab sistem penilaian DP3 seharusnya dimanfaatkan secara maksimal untuk memastikan bahwa pelaksanaan yang optimal dan efektif sesuai dengan maksud dan tujuan dari sistem penilaian DP3 (Ilham Maulana, 2021).

Dari penilaian evaluasi yang dirasa tidak efektif karena adanya rintangan yang

menghambat dalam penerapan DP-3, dimana hambatan-hambatan ini termasuk ketidakmampuan pada format DP-3 untuk meningkatkan produktivitas kerja serta keterbatasan yang diberlakukan oleh budaya dalam praktik penilaian kinerja yang seharusnya dilakukan secara terbuka dan jujur. Kendala di luar sistem penilaian berkaitan dengan karakteristik yang melekat pada pekerjaan pemerintah, dimana tidak semua jabatan dapat secara efektif ditentukan dengan menggunakan sistem angka kredit. Selain itu, manajemen pemerintah secara keseluruhan dianggap belum optimal dalam memberikan pengakuan dan penghargaan kepada pegawai melalui sistem kompensasi dan promosi (Muflihun Waliulu et al., 2021).

Untuk mencapai objektifitas, sistem penilaian DP-3 akhirnya disempurnakan dengan menggunakan sasaran kinerja pegawai atau disebut dengan SKP pegawai negeri sipil. SKP diatur sedemikian rupa di dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, Penilaian Kinerja PNS bertujuan menjamin objektivitas pembinaan PNS didasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian dilakukan didasari perencanaan kinerja di tingkat individu dan unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, manfaat yang dicapai, dan perilaku (Pambudi & Hidayat, 2022).

Penilaian prestasi kinerja pegawai merupakan suatu proses rangkaian manajemen kinerja berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penetapan tolak ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan (Aji, 2022). Melalui tinjauan kinerja pegawai, bersamaa dengan pelaksanaan kebijakan penilaian sistem kinerja ini dapat memberikan wawasan kepada para pimpinan mengenai kemampuan dan potensi masing-masing pekerja (Wahyudi et al., 2020). Berdasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil menyatakan dalam Pasal 1 Ayat (1) bahwa 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 (Nuronniah et al., 2017).

Menunjang terlaksanakannya proses pelaksanaan penilaian kinerja pegawai menjadi terintegrasi dan obyektif, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Republik Indonesia mengeluarkan Peraturan Menteri No. 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil sebagai 1.)

Perencanaan Kinerja dan 2.) Pelaksanaan Kinerja, 3.) Pemantauan Kinerja, dan 4.) Pembinaan Kinerja (Menteri PAN & RB, 2021). Dalam meningkatkan kualitas ASN dengan memperbaiki tingkat kesejahteraan dan keprofesionalan serta memberlakukan sistem karir berdasarkan prestasi kerja dengan menggunakan prinsip memberikan penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*), maka ASN hendaknya bisa bersikap disiplin dalam mewujudkan pemerintahan yang baik dan benar (*good governance*) yang tertuang dalam Peraturan Perencana Kinerja oleh Kepala BKN Nomor 20 Tahun 2011 tentang Pedoman Perhitungan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil, disebutkan bahwa tunjangan kinerja diberikan sesuai dengan kinerja individu (B. K. Negara, 2011). Hal ini menjelaskan bahwa tunjangan kinerja diperoleh berdasarkan hasil evaluasi jabatan dan pencapaian kinerja masing-masing pegawai dalam menyelesaikan setiap tugas. Hal ini didefinisikan berdasarkan sistem merit sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kinerja, kompetensi, dan kualifikasi yang diterapkan secara adil dan wajar tanpa diskriminasi (Sirait, 2019).

**Gambar 1.1** Skema Penilaian Prestasi Kinerja



**Sumber :** Peraturan Pemerintah RI No.30 Tahun 2019  
Tentang Penilaian Kinerja PNS

Berdasarkan gambar 1.1 Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, maka dikeluarkanlah kebijakan tentang Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Skema penilaian ini merupakan turunan dari sistem E-Kinerja BKN, dimana sistem Manajemen Kinerja Pegawai ASN yang berbasis elektronik terdiri dari tahapan-tahapan manajemen kinerja pegawai ASN

sebagai berikut 1) Perencanaan kinerja pegawai ASN; 2) Penilaian kinerja pegawai ASN; 3) Penetapan kinerja pegawai ASN; dan 4) Tindak lanjut hasil penilaian kinerja pegawai ASN. Ini adalah peran dan tugas mendasar yang mencakup tugas-tugas resmi dan tujuan yang sebenarnya (PP No.30 Tahun, 2019). Perlu ditekankan bahwa penilaian sistem SKP dalam evaluasi kinerja pegawai memainkan peran penting dalam menentukan ekspektasi kinerja pegawai di masa depan. Hal ini dikarenakan sistem ini mencakup target-target kerja yang dievaluasi secara sistematis berdasarkan hasil kerja yang telah dilakukan oleh pegawai dan menghasilkan laporan kinerja bulanan serta target SKP tahunan yang harus dipenuhi (Erialdy, 2021).

Melalui keputusan Kepala BKPSDM Kota Malang terhadap penilaian kinerja pegawai, telah menetapkan tujuan jangka panjang untuk mencapai pemerintahan yang dinamis atau “*Dynamic Government*” pada tahun 2025. Tujuan dari program ini adalah untuk mengubah cara pandang pegawai negeri sipil (PNS) dari sekedar bekerja menjadi lebih efisien dan efektif, dengan harapan sistem pemerintahan akan terintegrasi dengan baik. Menjadi forum yang dapat memberikan informasi yang cepat dan akurat kepada para manajer tentang efektifitas dan efisiensi tugas dan unit kerja, kinerja jabatan dan unit kerja, jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dan standar waktu kerja normal (Alim, 2022).

Adapun pelaksanaan dari penilaian SKP terhadap pegawai bukanlah hal yang baru dan pasti akan menghadapi hambatan karena sistem penilaian ini akan terus berkembang mengikuti zaman dan kebutuhan para pegawai. Sehingga pegawai yang berdedikasi pada tugas dan tanggung jawabnya harus bersedia melaksanakan SKP yang tepat dan kompeten agar tidak adanya terjadi penyimpangan. Berangkat dari rujukan tersebut, maka keseluruhan kebijakan penyelenggaraan pelaksanaan kinerja pegawai ini harus sejalan dengan prinsip dan kaidah yang telah terangkum dalam Undang-undang maupun Peraturan Menteri serta dokumen penunjang lainnya. Jika melihat salah satu tujuan dari SKP, yaitu menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja kinerja pegawai di BKPSDM Kota Malang.

Berkaitan dengan permasalahan yang ada, maka penulis ingin mengetahui secara lebih mendalam apakah penerapan penilaian kinerja berdasarkan pada Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ini telah berjalan secara efektif dalam membawa perubahan serta meningkatkan kualitas kinerja pegawai yang diterapkan oleh BKPSDM Kota Malang di tahun 2022. Oleh karenanya, peneliti akan melakukan penelitian yang nantinya akan

dituangkan dalam skripsi yang berjudul **“Efektivitas Kebijakan Pemberlakuan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang”**.

## **1.2 RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah **“Bagaimana efektifitas penerapan kebijakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) terhadap pegawai BKPSDM Kota Malang?”**

## **1.3 TUJUAN DAN MANFAAT**

Sehubungan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk dapat menganalisa, mendeskripsikan dan mengkaji terkait efektivitas dari adanya penerapan sasaran kinerja pegawai terhadap rencana dan target kinerja yang harus dicapai untuk memotivasi serta meningkatkan kedisiplinan kerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor BKPSDM Kota Malang. Kajian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak tertentu secara teoritis, praktis dan metodologis sebagai berikut:

### **1.3.1. Secara Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami dampak dari adanya penilaian kinerja berdasarkan pada prestasi dan perilaku kerja terhadap kinerja pegawai melalui sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia di BKPSDM Kota Malang.

### **1.3.2. Secara Praktis**

#### **a. Bagi Pemerintah**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan masukan untuk merumuskan kebijakan peningkatan kinerja pegawai dan memberikan masukan kepada Kantor BKPSDM Kota Malang.

#### **b. Bagi Mahasiswa**

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi wadah untuk menambah wawasan dan pengetahuan yang berkaitan dengan penerapan kinerja pegawai berdasarkan pada sasaran kinerja pegawai (SKP) sebagaimana diaplikasikan untuk meningkatkan kinerja pegawai pada kantor

## 1.4 DEFINISI KONSEPTUAL

Mengenai definisi konseptual merupakan penjabaran konsep, ide, kerangka kerja dan prinsip-prinsip yang secara langsung relevan dengan pertanyaan penelitian dijelaskan dalam definisi konseptual. Hal ini akan memfasilitasi kemampuan penulis untuk mengartikulasikan dan mengklarifikasi masalah dengan menggunakan konsep-konsep yang digunakan. Tujuan penelitian bertujuan untuk fokus pada pendefinisian pengertian variabel yang dapat disajikan sebagai berikut:

### 1.4.1 Efektivitas Kebijakan

Efektivitas pada dasarnya mengacu pada kapasitas untuk menyelesaikan tugas dan kegiatan dengan sukses, tanpa mengalami kecemasan yang tidak semestinya selama pelaksanaannya. Efektivitas mengacu pada evaluasi atau kuantifikasi sejauh mana pelaksanaan telah berhasil mencapai tujuan awal organisasi. Keberhasilan dan pencapaian target atau rencana dapat diukur dari kemampuannya untuk secara efektif mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya yang ditetapkan oleh entitas terkait. Efektivitas didefinisikan sebagai sejauh mana hasil yang diprediksi selaras dengan hasil aktual sehubungan dengan tujuan yang ingin ditetapkan (Kurniawan, 2022). Jika organisasi berhasil mencapai tujuannya, maka organisasi tersebut dapat dikatakan telah beroperasi secara efisien.

Perumusan sasaran kerja memerlukan ketepatan dari strategi yang spesifik. Sebab dalam program kerja, konteks pembangunan nasional mencakup berbagai macam kegiatan (Pratama & Fauzi, 2018). Penelitian ini bertujuan untuk menguji faktor-faktor kunci yang berkontribusi terhadap keberhasilan suatu program. Penelitian ini akan berfokus pada evaluasi efektivitas pelaksanaan program untuk mencapai tujuannya.

Menurut Riant Nugroho (2011) dalam tulisan yang berjudul “Efektivitas Mal Graha Tiyasa Sebagai Model Pelayanan Publik di Kota Bogor” (Rahmatilah et al., 2021), mencantumkan 3 indikator sebagai



penentu efektivitas kebijakan, yaitu apakah telah :

a. Tepat Kebijakan

Ketepatan kebijakan dapat ditentukan dengan mengevaluasi efektivitas fungsi, perumusan, dan keahlian pembuat kebijakan. Evaluasi ini dapat dilakukan dengan meninjau keberhasilan program dalam mengatasi masalah tertentu. Selain itu, penting untuk menentukan apakah program tersebut telah dirancang sesuai dengan sifat spesifik dari masalah yang harus diselesaikan.

b. Tepat Pelaksana

Dua lembaga, yaitu pemerintah dan kolaborasi antara pemerintah dan pegawai digunakan sebagai pelaksana kebijakan. Mereka bertanggung jawab dalam mengimplementasikan kebijakan, meliputi prosedur pelaksanaan kebijakan yang mendasar.

c. Tepat Target

Menentukan apakah tujuan yang diinginkan selaras dengan strategi yang telah ditetapkan, pastikan tidak ada tumpang tindih dengan intervensi lain atau kontradiksi dengan kebijakan program lainnya, terlepas dari apakah target mendukung atau menentang. Selain itu, penting juga untuk mengevaluasi keberhasilan program dibandingkan dengan inisiatif yang sudah ada sebelumnya.

d. Tepat Lingkungan

Menilai terhadap kesiapan lingkungan baik internal dan eksternal, yaitu interaksi antara lembaga yang bertanggung jawab atas kebijakan dengan pelaksana atau lembaga terkait. Adanya komposisi jejaring dari berbagai organisasi yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan.

e. Tepat Proses

Mampu memahami kebijakan sebagai sebuah urgensi yang dibutuhkan di masa depan dan pemerintah bertanggung jawab dengan kebijakan yang telah dibuat sebagai tugas yang mesti dilaksanakan dan dipertanggung jawabkan, dan siap berpartisipasi atau menjadi bagian dari kebijakan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas untuk mencapai tiga tuntutan yang tepat,

perlu adanya dukungan yang tepat dari segi politik, strategis, dan teknologi. Dalam menilai efektivitas, penting untuk mempertimbangkan kepuasan dan pembentukan hubungan kerja yang positif dan tingkat intensitas yang tinggi. Oleh karena itu, ukuran efektivitas untuk program ini adalah tercapainya kondisi yang saling menguntungkan. Ukuran efektivitas dalam mencapai tujuan atau sasaran yang ditentukan merupakan indikator seberapa baik tujuan telah berhasil dicapai sesuai dengan rencana, dan efektivitas mengacu pada hasil atau keadaan yang diinginkan (Lenak et al., 2021).

#### 1.4.2 Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

Sasaran kinerja pegawai atau yang disingkat SKP adalah sebuah instrument rencana dan target kinerja yang dibuat atau ditentukan langsung oleh pegawai, kemudian harus dicapai dalam kurun waktu tertentu (Nurmagustini & Hidayat, 2019). Target tersebut telah ditentukan, diketahui, serta disetujui oleh pimpinan pegawai yang bersangkutan berdasarkan tugas pokok dan fungsi masing-masing menurut ketentuan dalam pelaksanaan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. SKP merupakan metode baru untuk melihat kinerja PNS yang sebelumnya dikenal dengan DP-3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diatur dalam PP Nomor 10 tahun 1979.

Sasaran kinerja pegawai (SKP) adalah kontrak kerja yang disetujui oleh kedua pihak yaitu pegawai dan kepala dinas untuk dilaksanakan sebagai target yang dicapai oleh pegawai negeri sipil. Kontrak kerja sebagai target yang disusun setiap awal bulan atau tahun oleh pegawai dan diberikan penilaiannya oleh kepala dinas atau pimpinan organisasi. Penilaian sasaran kinerja pegawai (SKP) memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang ditentukan. Penilaian SKP diberikan untuk perbaikan dan peningkatan pegawai negeri sipil (Asmawati, 2022).

#### 1.4.3 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Keberhasilan instansi dalam mencapai tujuannya dipengaruhi oleh tantangan sumber daya manusia. Tenaga kerja merupakan aset berharga

bagi suatu organisasi yang perlu dijaga dan ditingkatkan agar dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi terlaksanakannya keberlangsungan instansi (Bariqi, 2018). Tujuan organisasi dapat dicapai dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia yang efisien. Tujuan organisasi mencakup tujuan komunitas, tujuan operasional, dan ambisi pribadi sehingga mendefinisikan tujuan fungsional organisasi.

Menurut (Dr. H. Masram, SE., MM. & Dr. Hj. Mu'ah, SE., 2015) Dalam buku yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia" yang diterbitkan pada tahun 2015, disebutkan bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang esensial dan relatif lebih signifikan bagi organisasi. Hal ini dikarenakan manusia bertanggung jawab untuk menjalankan hampir semua fungsi operasional dalam organisasi. Pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia. Ketika mengembangkan strategi SDM, manajemen SDM harus mempertimbangkan tingkat kemahiran karyawan, keahlian mereka, dan kemampuan kepemimpinan mereka.

Lembaga dapat menggunakan tingkat keahlian dan bakat pegawai untuk mempengaruhi arah strategi SDM mereka. Strategi ini dibangun di atas tiga konsep utama, yaitu: keunggulan kompetitif, kapabilitas yang berbeda, dan kecocokan strategis. Sangat penting untuk mempertimbangkan gagasan ini untuk memastikan implementasi yang efisien dari strategi yang dipilih perusahaan (Miriam Budiardjo, 2005).

## **1.5 DEFINISI OPERASIONAL**

Dalam kerangka objek penelitian atau masalah yang diteliti, definisi ini merupakan variabel yang dinyatakan dalam bentuk konsep secara operasional, praktis, dan relevan. Definisi operasional memungkinkan pengukuran variabel dan memberikan informasi tentang bagaimana variabel tersebut diukur. Merujuk pada teori yang dikemukakan oleh Riant Nugroho (2011) dalam tulisan yang berjudul "Efektivitas Mal Graha Tiyasa Sebagai Model Pelayanan Publik di Kota Bogor" (Rahmatilah et al., 2021), mencantumkan 5 elemen sebagai penentu pencapaian efektivitas program,

yaitu :

- 1. Tepat Kebijakan Terhadap pelaksanaan penilaian kinerja pegawai**
  - a. Karakteristik kebijakan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai BKPSDM Kota Malang
  - b. Kewenangan BKPSDM Kota Malang dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai
- 2. Tepat Pelaksana Penilaian Kinerja Pegawai**
  - a. Aktor pelaksana penilaian sistem kinerja di BKPSDM Kota Malang
  - b. Prosedur pelaksanaan penilaian kinerja pegawai
- 3. Tepat Target Kebijakan Sistem Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai yang Dijalankan**
  - a. Ketepatan sasaran sistem kinerja pegawai BKPSDM Kota Malang
  - b. Evaluasi keberhasilan sistem penilaian dari pencapaian realisasi SKP tahunan pegawai BKPSDM Kota Malang tahun 2022
- 4. Tepat Lingkungan Terhadap Implementasi Penilaian Kinerja Pegawai**
  - a. Pemantauan sistem penilaian kinerja di lingkungan internal di BKPSDM Kota Malang
  - b. Pemantauan sistem penilaian kinerja di lingkungan eksternal di Pemerintahan Kota Malang
- 5. Tepat Proses Pelaksanaan Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang Dijalankan**
  - a. Pemahaman terhadap sistem penilaian kinerja sebagai sebuah urgensi yang dibutuhkan oleh pegawai BKPSDM Kota Malang
  - b. Partisipasi terhadap sistem penilaian kinerja sebagai sebuah urgensi yang dibutuhkan oleh pegawai BKPSDM Kota Malang

Berdasarkan penjelasan di atas mengenai ukuran penilaian efektivitas kinerja, jelaslah bahwa ukuran-ukuran ini berfungsi sebagai indikator keberhasilan tujuan program. Ukuran-ukuran ini menunjukkan sejauh mana standar dan tujuan telah tercapai, sekaligus mencerminkan tingkat kinerja optimal yang diperoleh organisasi dan program (Suryono, 2021).

## **1.6 METODE PENELITIAN**

### **1.6.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini berfokus pada isu-isu yang berkaitan dengan penerapan elektronik kinerja di Kantor BKPSDM Kota Malang. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian kualitatif adalah suatu metode penelitian yang berusaha memahami fenomena manusia atau sosial dengan menciptakan deskripsi yang rinci dan rumit yang

dapat diungkapkan melalui narasi. Penelitian ini melibatkan pengumpulan informasi dari sumber-sumber yang memiliki pengetahuan langsung dan melakukan penelitian dalam suasana yang alamiah (Walidin, W., Saifullah, 2015).

Penelitian ini dilakukan dengan kondisi alamiah tertentu dalam pengaturan kehidupan nyata. Tujuannya adalah untuk menganalisis fenomena di kemudian hari dan memahami penyebab, mekanisme, dan keadaan yang melingkupinya. Pada dasarnya, tujuan dari pendekatan penelitian ini adalah untuk menyajikan fakta atau peristiwa dengan cara yang mudah dipahami oleh pembaca, sambil memastikan bahwa hasilnya sesuai dengan model yang telah ditetapkan dan menghasilkan hipotesis yang baru (Fadli, 2021).

Penelitian kualitatif mencakup studi deskriptif yang menawarkan gambaran kejadian di lapangan yang benar, sistematis, dan tepat. Penelitian ini berfokus pada tujuan penelitian dan menggunakan metodologi penelitian untuk menggambarkan bagaimana keadaan tertentu mengungkapkan fakta konkret terkait dengan masalah dan unit yang diteliti. Secara khusus, mengkaji penerapan program E-Performance dengan tujuan meningkatkan disiplin dan efisiensi antar pegawai di kantor BKPSDM Kota Malang.

### **1.6.2 Subjek Penelitian**

Tujuan penelitian adalah untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan subjek yang sedang diselidiki atau dipelajari. Subjek penelitian, juga dikenal sebagai informan, adalah mereka yang terlibat dalam penelitian yang memiliki kemampuan untuk memahami dan memahami tujuan penelitian. Topik penelitian dalam penelitian ini diputuskan dengan menggunakan Teknik *Purposive*, yang digunakan sebagai sarana pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu. Identifikasi banyak topik yang telah ditetapkan peneliti dalam pelaksanaan penelitian. Tentang yang menjadi pokok bahasan penelitian ini, sebagai berikut :

- a. Pegawai Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan, yaitu pada

bagian Sub Koordinator Sub Subtansi Penilaian dan Evaluasi Kinerja Bapak Dhoni Rathomi, SE, M. AP, MID. yang dimana wawancara ini dilakukan pada tanggal 6 bulan Oktober 2023 bertempat di bidang PKP Kantor BKPSDM Kota Malang. Beliau dianggap memiliki kewenangan secara penuh terhadap keterkaitan dalam proses penyelenggaraan program E-Kinerja dan kegiatan evaluasi kinerja, khususnya memberikan informasi tentang strategi instansi, penghargaan dan disiplin terkait evaluasi kinerja pegawai BKPSDM dan sistem informasi dan informasi sumber daya manusia.

- b. Pegawai Sub Bidang Bagian Penilaian dan Evaluasi Kinerja, yaitu Ibu Ifa Maslulah, SE selaku sebagai Analis Kinerja, dengan pelaksanaan wawancara dilakukan pada tanggal 16 bulan Oktober 2023 bertempat di bidang PKP Kantor BKPSDM Kota Malang. Dengan pertimbangan memilih beliau sebagai narasumber dengan melihat dari tupoksinya, yaitu memiliki peranan sebagai menyiapkan data terkait kinerja pegawai sebagai acuan untuk penyusunan kebijakan atasan, serta melaksanakan verifikasi dan fasilitasi terhadap usulan penilaian kinerja pegawai sesuai dengan menyesuaikan dengan peraturan kepegawaian yang berlaku sebagai bahan pertimbangan penerbitan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di BKPSDM Kota Malang.
- c. Pegawai Subbagian Umum dan Kepegawaian, yaitu Bapak Wahyu Ariyanto, S.STP dengan pelaksanaan wawancara riset data dilakukan pada tanggal 30 bulan Oktober 2023 bertempat pada kantor sekretariat BKPSDM Kota Malang. Dimana dalam menunjang penelitian ini penulis memilih beliau karena berdasarkan tupoksinya sebagai pelaksana koordinasi dengan seluruh Subbagian dan Subbidang di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapatkan masukan, informasi serta untuk mengevaluasi permasalahan agar diperoleh hasil kerja yang optimal dan ini mendukung guna meningkatkan kinerja

pegawai yang akan dinilai langsung berdasarkan penilaian pada E-Kinerja.

- d. Pegawai BKPSDM Kota Malang yang memahami serta mengimplementasikan adanya kebijakan pengelolaan E- Kinerja, diantaranya narasumber wawancara riset 1) Ibu Apriliyana Dwi Alitanti, S.STP,M.A.P menjabat sebagai Analis Kepegawaian Ahli Pertama di bidang Mutasi Kantor BKPSDM Kota Malang, yang pelaksana wawancaranya dilaksanakan pada tanggal 26 bulan Oktober 2023 bertempat di bidang Mutasi Kantor BKPSDM Kota Malang, 2) Bapak Donny Wahyu Wijaya ST.,M.AP selaku Sub Koordinator Sub Substansi Formasi dan Pengadaan pada bidang Mutasi yang pelaksana wawancaranya dilaksanakan pada tanggal 27 Oktober 2023 bertempat di bidang Mutasi Kantor BKPSDM Kota Malang, dan 3) Bapak Yoyok Sutikno, SE. selaku menjabat sebagai Analis Kesejahteraan SDM Aparatur pada bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan Kantor BPKSDM Kota Malang dengan pelaksanaan wawancara riset dilakukan pada tanggal 27 bulan Oktober 2023.

### **1.6.3 Sumber Data**

Sumber data mengacu pada asal-usul data, yang mencakup sarana yang diperoleh, diakses, dan kemudian diproses. Dalam skenario ini, peneliti harus mengekstrak informasi dari sumber yang secara khusus relevan dengan situasi yang dihadapi. Tujuannya adalah untuk menghormati prinsip-prinsip ilmiah dan mengumpulkan informasi dari sumber yang dianggap perlu. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi 2 (dua), yaitu sebagai berikut:

#### **a. Data Primer**

Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh langsung dari sumber aslinya, khususnya melalui wawancara langsung dengan narasumber penelitian. Dalam penelitian ini, diteliti efektivitas penerapan E-Kinerja di BKPSDM Kota Malang dalam meningkatkan kinerja PNS. Data yang dikumpulkan dari wawancara ini kemudian disimpan atau direkam untuk dianalisis

oleh peneliti.

#### **b. Data Sekunder**

Data sekunder mengacu pada informasi yang peneliti dapatkan secara tidak langsung dari sumber media yang ada, seperti membaca, menonton, atau mendengarkan. Data sekunder digunakan sebagai bahan tambahan dalam mendukung penelitian. Oleh karena itu, sangat penting untuk mempertimbangkan bahan tekstual seperti catatan dan arsip dari pemerintah kota Malang, termasuk surat kabar dan situs *web*, untuk meningkatkan temuan penelitian ini.

#### **1.6.4 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah keberadaan data yang paling penting dalam penelitian. Data tersebut nantinya akan menjadi dasar rumusan masalah dalam penelitian ini. Menurut Marshall, & Rossman mengutip pada penulisan (Fadli, 2021) dimana penelitian kualitatif harus menentukan kredibilitas dan akurasi dari sebuah data. Hasil penelitian yang dilakukan dengan strategi akan mampu bertumpu pada triangulasi berdasarkan sifat materi, menggunakan lebih dari satu teori dan metode analisis, serta melibatkan banyak peneliti dalam mengolah hasil penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti dicapai melalui tiga pendekatan, yaitu meliputi observasi, wawancara dan dokumentasi untuk membahas dan mengklarifikasi masalah yang teridentifikasi dalam penelitian ini.

##### **a. Wawancara Terstruktur**

Wawancara adalah metode pengumpulan informasi dengan mengajukan pertanyaan yang ditargetkan dan menerima jawaban yang sesuai (Soegiyono, 2011). Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan wawancara semi *structural* menggunakan teknik *purposive* untuk menyelidiki pertanyaan atau jawaban yang melampaui serangkaian pertanyaan yang telah ditentukan. Pendekatan ini memungkinkan pengumpulan data yang jelas dan menyeluruh.



Dalam penelitian ini, pertanyaan dan tanggapan didistribusikan ke jaringan terdekat untuk mendapatkan dan mengumpulkan data tentang bagaimana pemerintah daerah meningkatkan efisiensi pejabat publik dengan menilai kinerja mereka menggunakan sarana elektronik. Penelitian ini melibatkan wawancara dengan pegawai yang memiliki jabatan sebagai pelapor, khususnya Kepala Bagian Evaluasi dan Penghargaan Kinerja, Sub Bagian Data dan Informasi, dan pegawai BKPSDM Kota Malang yang memiliki pengetahuan dan pengalaman pribadi dengan kebijakan manajemen E-Kinerja di kantor BKPSDM Kota Malang.

**b. Dokumentasi**

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data dengan mengumpulkan dan menganalisis berbagai jenis dokumen, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Teknik ini tidak secara langsung berfokus pada masalah yang sedang dipelajari. Dokumen yang relevan dapat berbentuk berbagai jenis catatan, termasuk dokumen, arsip, jurnal, dan buku. Contoh dokumen tersebut termasuk laporan kinerja karyawan, notulen rapat, catatan layanan sosial, dan dokumen dari situs *web* pemerintah kota Malang, antara lain yang berkaitan dengan instansi tertentu. Anggota staf bertanggung jawab atas pengelolaan dan peningkatan sumber daya manusia di Kota Malang

**1.6.5 Lokasi Penelitian**

Pada penyusunan penelitian ini yang menjadi lokasi penelitian adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Malang, yang berlokasi di Jl. Tugu No.1, Kiduldalem, Kec. Klojen, Kota Malang, Jawa Timur, Indonesia dan lokasi ini tidak jauh dari wilayah pusat kota Malang yang mana berjarak hanya 800 m dari kantor BKPSDM Kota Malang.

**1.6.6 Teknik Analisis Data**

Prosedur analisis data adalah metode penelitian kontemporer yang

melibatkan pemrosesan ulang data yang dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan peneliti, terutama mengenai kemandirian penelitian mereka. BKPSDM kota Malang menggunakan sistem E-Kinerja untuk meningkatkan kinerja PNS melalui review kinerja pegawai.

Analisis data adalah proses sistematis untuk mengubah data mentah menjadi informasi yang bermakna, memfasilitasi pemahaman yang komprehensif tentang karakteristik subjek dan memungkinkan pemecahan masalah yang efektif. Analisis data untuk penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kerangka analisis yang disajikan oleh Miles & Huberman dalam buku mereka "Analisis Data Berkualitas" yang juga dikenal sebagai model interaktif (Fadli, 2021). Tujuan penggunaan metodologi analisis data dalam penelitian ini adalah untuk memfasilitasi interpretasi informasi yang berasal dari hasil lapangan, serta selama penelitian. Model analisis ini terdiri dari tiga langkah (Abdussamad, 2021), yaitu sebagai berikut :

**a. Tahap Reduksi Data**

Tahap reduksi data dapat dipahami sebagai proses pemilihan dan penyempurnaan fakta mentah yang berasal dari catatan tertulis dan pengamatan langsung untuk menyederhanakan, mengabstraksi, dan mengubahnya menjadi pengetahuan berharga bagi peneliti. Wawancara yang dilakukan dengan informan dan hasil penelitian yang diperoleh didokumentasikan dalam bentuk tertulis dan dikategorikan berdasarkan fokus penelitian. Kategorisasi didasarkan pada efektivitas penerapan E-Kinerja di kantor BKPSDM Kota Malang dalam meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil.

**b. Tahap Display Data (Penyajian Data)**

Istilah "penyajian data" mengacu pada kompilasi data yang terorganisir dengan baik yang memungkinkan seseorang untuk membuat keputusan berdasarkan informasi dan menerapkan langkah-langkah yang diperlukan. Kegiatan reduksi data dan proses penyajian data dilakukan untuk menunjukkan data, yang dapat disampaikan melalui deskripsi naratif, diagram, hubungan kelas, dan

diagram alur. Metode ini memfasilitasi pemahaman dan membantu peneliti dalam merancang rencana masa depan berdasarkan pemahaman mereka.

### **c. Tahap Verifikasi dan Penarikan Kesimpulan**

Langkah ini memerlukan puncak dari proses pengumpulan informasi melalui konsentrasi percakapan dan identifikasi rincian faktual. Dalam prosedur ini, ada berbagai metode untuk mengkategorikan pola dan subjek yang sama, termasuk mengelompokkannya bersama dan mengidentifikasi kejadian buruk. Selanjutnya, membuat kesimpulan umumnya dipahami sebagai fase akhir dari analisis data dan langkah konklusif dari pemrosesan data. Teknik analisis data sangat penting dalam penelitian karena diperlukan untuk menafsirkan dan menilai temuan penelitian yang diperoleh peneliti. Oleh karena itu, sangat penting untuk memvalidasi dan menguji ulang temuan penelitian, karena mereka akan berfungsi sebagai sarana untuk menilai hasil penelitian.