

EVALUASI MODEL PENILAIAN KINERJA  
BERBASIS LINGKUNGAN KERJA UNTUK  
MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS  
APARATUR SIPIL NEGARA DI  
KABUPATEN NIAS

*By* SABAYUTI GULO

**EVALUASI MODEL PENILAIAN KINERJA  
BERBASIS LINGKUNGAN KERJA UNTUK MENINGKATKAN  
PRODUKTIVITAS APARATUR SIPIL NEGARA DI KABUPATEN NIAS**

**PROYEK**



**Oleh**  
**SABAYUTIGULO**  
NIM 2320235

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS UNIAS  
2024**

#### 4 KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas kasih dan anugerah-Nya yang melimpah, sehingga saya dapat menyelesaikan Proposal Proyek penelitian ini dengan baik. Tanpa penyertaan-Nya, saya tidak akan mampu mencapai tahap ini.

Proposal Proyek penelitian yang berjudul "**Evaluasi Model Penilaian Kinerja Berbasis Lingkungan Kerja untuk Meningkatkan Produktivitas Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Nias**" ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan studi saya. Saya menyadari bahwa Proyek ini masih jauh dari sempurna, namun saya berharap dapat memberikan kontribusi positif dalam bidang ilmu pengetahuan yang saya tekuni.

Dalam proses penyusunan Proposal proyek ini, saya tidak terlepas dari dukungan, bantuan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan hati yang penuh syukur, saya ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus, yang senantiasa memberikan kekuatan, hikmat, dan bimbingan dalam setiap langkah yang saya ambil;
2. Bapak Eliyunus Waruwu, S.Pt., M.Si selaku Rektor Universitas Nias dan sekaligus pembimbing proyek penelitian ini;
3. Ibu Maria Magdalena Batee, SD.E., M.M sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Nias;
4. Bapak Yupiter Mendrofa, S.E., M.M sebagai Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Nias;
5. Bapak Dr. Ayler B. Ndraha, SSTP., M.Si selaku Kepala LPPM Universitas Nias telah memberi masukan dan saran atas proyek penelitian ini;
6. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi yang telah memberikan ilmu selama belajar di Universitas Nias;
7. Bapak Ya'atulo Gulo, SE., SH., M.Si selaku Bupati Nias yang memberi saran, bimbingan dan kesempatan untuk memperoleh informasi kinerja ASN di Kabupaten Nias;

8. Bapak Efori Telaumbanua, S.T., M.Si selaku Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias, yang telah memberikan informasi Penilaian Kinerja ASN di Kabupaten Nias;
9. Saudara Aralia Harefa, S.AP selaku Sekretaris DPRD Kabupaten Nias dan saudara Dahlan Roso Lase, M.IP selaku Sekretaris Yayasan Perguruan Tinggi Nias yang kedua-duanya telah memberi saran dan dorongan kuat bagi saya untuk menyelesaikan kuliah program strata satu;
10. Isteri saya tercinta Yarniatman Zega, S.Pd. beserta kedua anak saya Geno dan Jojo yang dengan sabar membantu dan memberi semangat selama perkuliahan serta orangtua, kakak dan adik-adik saya yang selalu memberi dorongan untuk segera menyelesaikan kuliah program strata satu;
11. Rekan-rekan dan sahabat-sahabat, yang telah memberikan semangat dan dukungan moril yang sangat berarti bagi saya.

Semoga proyek penelitian ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan menjadi berkat bagi semua pihak yang membacanya. Akhir kata, saya memohon bimbingan dan arahan dari pembaca sekalian atas segala kekurangan yang ada dalam proyek ini. Kiranya kasih karunia Tuhan Yesus Kristus senantiasa menyertai kita semuanya.

Hormat saya  
Peneliti,

**SABAYUTI GULO**  
NIM 2320235



## PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Penyelenggaraan pemerintahan yang baik merupakan keinginan setiap negara dalam upaya mewujudkan tanggung jawab pelayanan kepada setiap warga negara (Mahmudi, 2019). Di Indonesia, Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peran sentral dalam pelaksanaan pelayanan publik (Sembiring & Manurung, 2020). Dengan demikian, kinerja ASN menjadi faktor krusial dalam menentukan efektivitas dan efisiensi pemerintahan (Wibowo, 2018). Namun, dalam realitasnya, terdapat berbagai tantangan yang menghambat tercapainya kinerja optimal dari para ASN, terutama terkait penempatan jabatan yang sering kali tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan kompetensi pegawai yang bersangkutan (Susanto, 2021).

Fenomena ini semakin diperparah dengan adanya intervensi politik dalam penempatan jabatan ASN, di mana keputusan penempatan sering kali tidak didasarkan pada meritokrasi, melainkan pada kepentingan politik tertentu (Purwanto & Prasetya, 2020). Akibatnya, banyak ASN yang tidak mampu menunjukkan kinerja yang baik karena ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan kemampuan dan pengalaman mereka (Hermawan, 2021). Kondisi ini tidak hanya merugikan ASN yang bersangkutan, tetapi juga menghambat pencapaian tujuan organisasi, khususnya dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas (Nugroho & Rahayu, 2020).

Di Indonesia, upaya untuk menciptakan sistem birokrasi yang lebih baik telah dilakukan melalui berbagai regulasi, salah satunya adalah Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, 2014). Undang-undang ini mengatur manajemen ASN dengan tujuan membangun ASN yang memiliki integritas, profesionalisme, dan netralitas, serta bebas dari intervensi politik, korupsi, kolusi, dan nepotisme (Saputra, 2019). Namun, implementasi dari undang-undang ini masih menghadapi berbagai kendala, terutama dalam hal penempatan jabatan dan penilaian kinerja ASN (Hartono, 2020).

Salah satu fenomena yang mencuat di Kabupaten Nias adalah adanya seleksi terbuka yang memberikan peluang lebih besar bagi ASN dengan nilai teori yang tinggi, meskipun dalam praktik sehari-hari mereka menunjukkan kinerja yang kurang memuaskan (Simanjuntak, 2021). Hal ini menimbulkan pertanyaan mengenai efektivitas sistem penilaian kinerja yang berbasis pada hasil seleksi teori semata, tanpa mempertimbangkan lingkungan kerja dan kinerja praktis pegawai (Sihombing, 2022).

Berdasarkan latar belakang ini, peneliti melihat pentingnya untuk mengeksplorasi lebih lanjut mengenai strategi penempatan ASN dalam jabatan yang sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi mereka, serta pentingnya penggunaan metode penilaian kinerja yang berbasis lingkungan kerja (Riyadi & Sukmawati, 2021). Penilaian kinerja yang mempertimbangkan lingkungan kerja diyakini dapat mendorong produktivitas individu ASN secara lebih efektif, sehingga tujuan organisasi dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas dapat tercapai (Setiawan, 2020).

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji keberhasilan penerapan manajemen ASN dengan sistem merit di Kabupaten Nias, serta menilai keunggulan metode penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja dalam meningkatkan produktivitas ASN (Tambunan, 2021). Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penting bagi pengembangan manajemen ASN yang lebih efektif dan efisien, serta menjadi referensi bagi para pengambil kebijakan di berbagai tingkatan pemerintahan (Manurung, 2021).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka peneliti tertarik mengkat judul **“Evaluasi Model Penilaian Kinerja Berbasis Lingkungan Kerja untuk Meningkatkan Produktivitas Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Nias”**

## 1.2 Identifikasi Masalah

Dalam penelitian berbasis proyek ini, identifikasi masalah berfungsi untuk menguraikan secara spesifik isu-isu utama yang dihadapi dalam penempatan dan penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten

Nias. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, berikut adalah identifikasi masalah yang dihadapi:

**1. Penempatan Jabatan ASN yang Tidak Sesuai dengan Kualifikasi dan Kompetensi**

Banyak ASN di Kabupaten Nias ditempatkan pada jabatan yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan kompetensi mereka. Hal ini disebabkan oleh kurangnya penerapan sistem merit dalam penempatan jabatan, di mana kualifikasi dan kompetensi pegawai sering diabaikan. Dampak dari penempatan yang tidak tepat ini adalah menurunnya produktivitas kerja ASN karena mereka tidak berada dalam posisi yang dapat mengoptimalkan kemampuan mereka.

**2. Intervensi Politik dalam Penempatan Jabatan**

Penempatan jabatan di lingkungan ASN sering kali dipengaruhi oleh intervensi politik dari para pemangku kepentingan. Intervensi ini mengarah pada penempatan pegawai berdasarkan kedekatan politik atau tekanan eksternal, bukan berdasarkan meritokrasi. Akibatnya, ASN yang kurang kompeten ditempatkan pada posisi strategis, yang menghambat kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik.

**3. Kinerja ASN yang Rendah Meskipun Memiliki Nilai Teori yang Tinggi**

Fenomena yang terjadi di Kabupaten Nias menunjukkan bahwa beberapa ASN yang lulus seleksi terbuka dengan nilai teori yang tinggi ternyata memiliki kinerja yang rendah dalam praktik sehari-hari. Hal ini menandakan adanya kesenjangan antara kemampuan teoretis dan kinerja praktis, yang mengindikasikan bahwa sistem penilaian kinerja saat ini tidak mampu mengukur secara komprehensif kemampuan pegawai dalam lingkungan kerja nyata.

**4. Kurangnya Penggunaan Metode Penilaian Kinerja Berbasis Lingkungan Kerja**

Metode penilaian kinerja yang ada lebih banyak berfokus pada aspek teori dan hasil seleksi administratif, sementara lingkungan kerja yang mempengaruhi produktivitas ASN sering kali diabaikan. Padahal, lingkungan kerja memiliki peran penting dalam mendorong atau

menghambat kinerja individu. Kurangnya perhatian terhadap aspek ini menyebabkan penilaian kinerja yang tidak akurat dan tidak efektif dalam meningkatkan produktivitas.

## 5. Kesenjangan antara Kebijakan dan Implementasi Undang-Undang ASN

Meskipun Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur tentang pentingnya meritokrasi dan netralitas dalam penempatan ASN, implementasi di lapangan masih menghadapi banyak kendala. Kesenjangan antara kebijakan dan praktik ini menyebabkan berbagai masalah dalam manajemen ASN, termasuk rendahnya kualitas pelayanan publik dan tidak optimalnya kinerja pegawai.

Identifikasi masalah di atas menunjukkan bahwa ada beberapa faktor yang menghambat kinerja optimal ASN di Kabupaten Nias. Penempatan jabatan yang tidak tepat, intervensi politik, dan metode penilaian kinerja yang kurang efektif adalah beberapa isu utama yang perlu diatasi untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan publik oleh ASN. Penelitian ini berusaha untuk mengeksplorasi dan memberikan solusi terhadap masalah-masalah ini, dengan harapan dapat memberikan rekomendasi yang bermanfaat bagi pengembangan manajemen ASN yang lebih baik di masa depan.

### 1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini diperlukan untuk memperjelas ruang lingkup dan fokus kajian, sehingga penelitian dapat dilakukan secara terarah dan mendalam tanpa menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan. Adapun batasan masalah dari proyek ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Lingkup Geografis: Kabupaten Nias

Penelitian ini dibatasi pada lingkup geografis di Kabupaten Nias, sehingga temuan dan rekomendasi yang dihasilkan relevan untuk konteks pemerintahan dan manajemen ASN di wilayah ini. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya berlaku untuk daerah lain dengan karakteristik dan dinamika pemerintahan yang berbeda.

## **2. Fokus pada Penilaian Kinerja ASN**

Penelitian ini secara khusus membahas penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan pendekatan berbasis lingkungan kerja, yang mencakup hubungan antara individu dengan rekan kerja, serta interaksi antara bawahan dan atasan dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab untuk mencapai tujuan suatu organisasi perangkat daerah. Aspek-aspek lain dari manajemen ASN seperti rekrutmen, pelatihan atau pengembangan karier tidak menjadi fokus utama dalam penelitian ini. Batasan ini dibuat untuk memungkinkan penelitian mendalami isu penilaian kinerja secara lebih spesifik.

## **3. Penilaian Kinerja Berbasis Lingkungan Kerja**

Penelitian ini berfokus pada metode penilaian kinerja yang berbasis lingkungan kerja, yang mencakup faktor-faktor seperti hubungan antarpegawai, kondisi fisik tempat kerja, budaya organisasi, dan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi produktivitas ASN. Batasan ini berarti bahwa penelitian tidak akan membahas secara mendalam penilaian kinerja berbasis output atau indikator kuantitatif lainnya, kecuali sejauh mana hal tersebut terkait dengan lingkungan kerja.

## **4. Intervensi Politik dalam Penempatan Jabatan**

Meskipun intervensi politik menjadi salah satu isu yang diidentifikasi dalam latar belakang, penelitian ini tidak akan secara ekstensif mengeksplorasi mekanisme politik dibalik penempatan ASN dalam jabatan. Fokus utama adalah dampak dari penempatan yang tidak sesuai terhadap kinerja ASN dan bagaimana penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja dapat mengatasi masalah tersebut.

## **5. Keterbatasan Data dan Waktu**

Penelitian ini juga dibatasi oleh ketersediaan data dan waktu pelaksanaan penelitian. Data yang digunakan terutama berasal dari instansi pemerintah di Kabupaten Nias, wawancara dengan ASN, dan observasi langsung di beberapa kantor pemerintahan. Batasan waktu penelitian juga mengarahkan studi ini untuk lebih fokus pada analisis yang dapat dilakukan dalam jangka waktu yang ditetapkan oleh program studi.

## **6. Hanya Mencakup ASN dengan Jabatan Struktural**

Penelitian ini hanya mencakup ASN yang memegang jabatan struktural di lingkungan pemerintah Kabupaten Nias. ASN dengan jabatan fungsional atau tenaga teknis tidak menjadi bagian dari analisis utama, meskipun mereka mungkin memberikan kontribusi pada informasi kontekstual. Batasan ini dibuat untuk lebih memahami bagaimana jabatan struktural, yang lebih rentan terhadap intervensi politik, dapat dipengaruhi oleh metode penilaian kinerja.

Batasan masalah ini dibuat untuk menjaga agar penelitian tetap fokus dan dapat dilakukan dengan sumber daya yang tersedia. Dengan adanya batasan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan temuan yang lebih spesifik dan relevan bagi konteks ASN di Kabupaten Nias, serta memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan manajemen kinerja ASN berbasis lingkungan kerja.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah adalah pernyataan yang menggambarkan masalah inti yang akan dijawab atau dipecahkan melalui penelitian. Rumusan masalah ini dirancang berdasarkan identifikasi masalah dan batasan yang telah ditentukan. Untuk proyek ini, rumusan masalah dirumuskan sebagai berikut:

- 1. Bagaimana dampak penempatan jabatan yang tidak sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi terhadap kinerja ASN di Kabupaten Nias?**  
Penempatan ASN dalam jabatan yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan kompetensi mereka menjadi salah satu isu utama yang menghambat kinerja optimal. Pertanyaan ini akan mengeksplorasi sejauh mana ketidaksesuaian antara jabatan dan kompetensi mempengaruhi produktivitas dan kualitas kerja ASN di Kabupaten Nias.
- 2. Sejauh mana intervensi politik mempengaruhi penempatan jabatan ASN di Kabupaten Nias, dan bagaimana hal tersebut berdampak pada penilaian kinerja?**

Intervensi politik sering kali menyebabkan penempatan ASN berdasarkan faktor non-meritokrasi, seperti kedekatan politik. Pertanyaan ini akan meneliti pengaruh intervensi politik dalam penempatan jabatan dan



bagaimana hal ini berdampak pada objektivitas dan efektivitas penilaian kinerja ASN.

**3. Apakah metode penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja dapat meningkatkan produktivitas ASN di Kabupaten Nias?**

Lingkungan kerja memiliki peran penting dalam mendukung atau menghambat produktivitas pegawai. Pertanyaan ini akan mengkaji efektivitas metode penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja dalam mendorong peningkatan kinerja dan produktivitas ASN, dibandingkan dengan metode penilaian yang hanya berfokus pada hasil seleksi administratif dan nilai teori.

**4. Apa saja faktor lingkungan kerja yang paling berpengaruh terhadap kinerja ASN di Kabupaten Nias?**

Lingkungan kerja mencakup berbagai aspek, seperti hubungan antarpegawai, kondisi fisik tempat kerja, dan budaya organisasi. Pertanyaan ini akan mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan kerja yang paling signifikan dalam mempengaruhi kinerja ASN, sehingga dapat dioptimalkan dalam metode penilaian kinerja.

**5. Bagaimana implementasi metode penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja dapat membantu mengatasi masalah kinerja rendah di kalangan ASN yang memiliki nilai teori tinggi namun kinerja praktis yang kurang?**

Terdapat kesenjangan antara hasil seleksi teori dan kinerja praktis pegawai. Pertanyaan ini akan mengeksplorasi bagaimana penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja dapat memberikan solusi terhadap masalah ini, dengan fokus pada penilaian yang lebih holistik dan kontekstual.

### **1.5 Tujuan Proyek**

Tujuan proyek merupakan pernyataan yang menggambarkan hasil yang ingin dicapai melalui pelaksanaan penelitian ini. Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, tujuan dari proyek ini adalah sebagai berikut:

**1. Menganalisis Dampak Penempatan Jabatan yang Tidak Sesuai dengan Kualifikasi dan Kompetensi terhadap Kinerja ASN di Kabupaten Nias**

Tujuan ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan memahami sejauh mana penempatan ASN yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan kompetensi mereka mempengaruhi kinerja mereka. Dengan mengetahui dampaknya, proyek ini dapat memberikan wawasan tentang pentingnya penempatan jabatan yang sesuai <sup>37</sup> dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas ASN di Kabupaten Nias.

**2. Mengidentifikasi Pengaruh Intervensi Politik terhadap Penempatan Jabatan dan Penilaian Kinerja ASN di Kabupaten Nias**

Proyek ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana intervensi politik mempengaruhi penempatan jabatan ASN dan dampaknya terhadap penilaian kinerja mereka. Dengan mengidentifikasi pengaruh ini, penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi untuk mengurangi dampak negatif dari intervensi politik dalam manajemen ASN.

**3. Mengevaluasi Efektivitas Metode Penilaian Kinerja Berbasis Lingkungan Kerja dalam Meningkatkan Produktivitas ASN di Kabupaten Nias**

<sup>84</sup> Salah satu tujuan utama dari proyek ini adalah untuk mengevaluasi apakah metode penilaian kinerja yang mempertimbangkan lingkungan kerja dapat lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas ASN dibandingkan dengan metode penilaian yang hanya berfokus pada hasil seleksi administratif. Evaluasi ini akan memberikan dasar bagi penerapan metode penilaian kinerja yang lebih holistik.

**4. Mengidentifikasi Faktor-Faktor Lingkungan Kerja yang Paling Berpengaruh terhadap Kinerja ASN di Kabupaten Nias**

Proyek ini bertujuan untuk mengidentifikasi <sup>22</sup> faktor-faktor spesifik dalam lingkungan kerja yang paling berpengaruh terhadap kinerja ASN. <sup>1</sup> Dengan mengetahui faktor-faktor ini, pengelola dapat fokus pada peningkatan aspek-aspek lingkungan kerja yang paling kritis dalam mendorong kinerja yang lebih baik.

**5. Memberikan Rekomendasi untuk Mengatasi Masalah Kinerja Rendah di Kalangan ASN yang Memiliki Nilai Teori Tinggi namun Kinerja Praktis yang Kurang Memuaskan**



Tujuan lain dari proyek ini adalah untuk merumuskan rekomendasi konkret berdasarkan hasil penelitian, yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah kinerja rendah di kalangan ASN yang meskipun memiliki nilai teori yang tinggi, tetapi kinerja praktisnya kurang memadai. Rekomendasi ini diharapkan dapat memberikan solusi yang dapat diterapkan dalam penilaian dan pengembangan kinerja ASN di Kabupaten Nias.

## **1.6 Manfaat Proyek**

Proyek ini diharapkan memberikan manfaat yang signifikan baik dari segi teoritis maupun praktis. Berikut adalah penjelasan mengenai manfaat yang diharapkan dari pelaksanaan proyek ini:

### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

#### **1. Kontribusi pada Pengembangan Ilmu Manajemen Kinerja ASN**

Proyek ini akan memberikan kontribusi pada pengembangan teori terkait manajemen kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya dalam konteks penggunaan metode penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja. Temuan dari penelitian ini dapat memperkaya literatur ilmiah **tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ASN dan memberikan** landasan teoritis untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

#### **2. Peningkatan Pemahaman tentang Peran Lingkungan Kerja dalam Penilaian Kinerja**

Secara teoritis, proyek ini akan meningkatkan pemahaman mengenai bagaimana lingkungan kerja mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi pemerintahan. Ini akan membantu membangun kerangka kerja teoritis yang lebih komprehensif tentang hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja ASN, yang selama ini mungkin belum banyak dikaji secara mendalam dalam konteks Indonesia.

#### **3. Pembentukan Kerangka Evaluasi Kinerja yang Lebih Holistik**

Hasil dari proyek ini dapat digunakan untuk mengembangkan kerangka evaluasi kinerja ASN yang lebih holistik, yang tidak hanya berfokus pada aspek teoritis atau administratif tetapi juga mempertimbangkan dinamika lingkungan kerja.

## 1.6.2 Manfaat Praktis

### 1. Rekomendasi bagi Pemerintah Kabupaten Nias dalam Penempatan Jabatan ASN

Secara praktis, hasil dari proyek ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang aplikatif bagi Pemerintah Kabupaten Nias dalam memperbaiki sistem penempatan jabatan ASN. Rekomendasi ini akan membantu memastikan bahwa ASN ditempatkan sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi mereka, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan.

### 2. Panduan dalam Implementasi Metode Penilaian Kinerja Berbasis Lingkungan Kerja

Proyek ini akan menyediakan panduan praktis bagi instansi pemerintahan dalam menerapkan metode penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja. Panduan ini dapat digunakan oleh manajer sumber daya manusia dan pemangku kebijakan untuk meningkatkan akurasi penilaian kinerja ASN dan mendorong peningkatan produktivitas pegawai.

### 3. Pengurangan Pengaruh Intervensi Politik dalam Penempatan Jabatan

Dengan mengidentifikasi dampak negatif dari intervensi politik dalam penempatan jabatan, proyek ini akan memberikan saran praktis untuk mengurangi pengaruh tersebut. Hal ini dapat membantu menciptakan birokrasi yang lebih profesional dan bebas dari tekanan politik, sehingga ASN dapat bekerja secara lebih optimal dan objektif.

### 4. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Kabupaten Nias

Manfaat praktis jangka panjang dari proyek ini adalah peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Nias. Dengan memperbaiki sistem penempatan dan penilaian kinerja ASN, pemerintah daerah dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan kepada masyarakat, yang pada akhirnya akan berdampak positif bagi kesejahteraan masyarakat setempat.

### 5. Sebagai Syarat Kelulusan Mahasiswa

Secara praktis, proyek ini juga memiliki manfaat langsung bagi penulis sebagai mahasiswa, yaitu sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan

studi di program strata 1 Manajemen Universitas Nias. Melalui proyek ini, mahasiswa dapat menerapkan pengetahuan yang telah diperoleh selama perkuliahan ke dalam praktik nyata, serta mengembangkan kemampuan analisis, penelitian dan penyusunan laporan yang akan berguna dalam karier profesional di masa depan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Konsep Dasar Manajemen Kinerja ASN**

##### **2.1.1 Definisi dan Tujuan Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja adalah proses terstruktur dan sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa aktivitas, tugas, dan kinerja karyawan sesuai dengan tujuan strategis organisasi. Proses ini melibatkan serangkaian kegiatan mulai dari perencanaan kinerja, pemantauan, evaluasi, hingga pengembangan kinerja individu dan tim dalam organisasi.

Menurut Hasibuan (2021) Manajemen kinerja adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui serangkaian aktivitas yang terstruktur, termasuk perencanaan, pemantauan, dan evaluasi kinerja yang berkelanjutan, serta pengembangan potensi individu untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Rivai dan Sagala (2021) Manajemen kinerja diartikan sebagai proses pengelolaan kinerja yang terdiri dari perencanaan kinerja, pengukuran dan evaluasi, serta pengembangan kompetensi karyawan, yang semuanya dilakukan untuk memastikan tercapainya tujuan strategis organisasi.

Manajemen kinerja memiliki beberapa tujuan utama yang dirancang untuk memastikan bahwa organisasi mencapai hasil yang diinginkan melalui peningkatan kinerja individu dan tim. Berikut adalah beberapa tujuan manajemen kinerja yang diakui oleh para ahli dan diterapkan dalam berbagai organisasi, termasuk dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai berikut:

#### **1. Meningkatkan Produktivitas**

Tujuan utama manajemen kinerja adalah meningkatkan produktivitas individu dan tim dalam organisasi. Dengan menetapkan sasaran kinerja yang jelas dan memantau pencapaiannya secara terus menerus,

organisasi dapat memastikan bahwa setiap karyawan berkontribusi maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

## **2. Pengembangan Karyawan**

Manajemen kinerja berfungsi sebagai alat untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan. Evaluasi kinerja memberikan wawasan tentang kekuatan dan kelemahan individu, sehingga organisasi dapat merancang program pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan karyawan.

## **3. Meningkatkan Akuntabilitas**

Dengan adanya manajemen kinerja yang efektif, karyawan diharapkan untuk lebih bertanggung jawab atas tugas dan hasil kerjanya. Penilaian kinerja yang sistematis membantu memastikan bahwa setiap individu bertindak sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya dalam organisasi.

## **4. Mendukung Pengambilan Keputusan**

Data dan informasi yang diperoleh dari manajemen kinerja menjadi dasar yang penting untuk pengambilan keputusan terkait dengan promosi, rotasi, kenaikan gaji, dan pemberian penghargaan atau sanksi. Dengan demikian, keputusan yang diambil bersifat objektif dan berbasis kinerja nyata.

## **5. Optimalisasi Pelayanan Publik**

Dalam ASN, manajemen kinerja bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi pelayanan publik. Kinerja yang terukur dan terarah membantu memastikan bahwa layanan yang diberikan kepada masyarakat sesuai dengan standar yang ditetapkan dan memenuhi harapan publik.

## **6. Mendorong Perbaikan Berkelanjutan**

Manajemen kinerja bertujuan untuk menciptakan budaya perbaikan berkelanjutan dalam organisasi. Dengan terus menerus mengevaluasi dan mengembangkan kinerja para pegawai dengan model penilaian yang efektif, organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan tetap kompetitif.

## 7. Memfasilitasi Komunikasi yang Efektif<sup>12</sup>

Manajemen kinerja mendorong komunikasi yang lebih baik antara manajer dan karyawan. Proses ini memberikan ruang bagi diskusi mengenai pencapaian kinerja, hambatan yang dihadapi, dan cara-cara untuk meningkatkan hasil kerja.

## 8. Mendukung Penyelarasan Tujuan

Manajemen kinerja membantu menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Dengan memastikan bahwa setiap karyawan memahami bagaimana pegawaian mereka berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi, manajemen kinerja membantu menciptakan kohesi dan sinergi dalam organisasi.

Menurut Ramadhani (2022) Manajemen kinerja bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja individu dan tim dalam organisasi melalui pendekatan berbasis hasil (outcome-oriented). Hal ini dilakukan dengan cara menetapkan target yang jelas, memberikan umpan balik yang berkelanjutan, dan melakukan evaluasi berkala untuk memastikan keselarasan antara tujuan individu dan organisasi.

Menurut Hidayatullah dan Nugroho (2023) Tujuan utama manajemen kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan melalui penetapan target yang terukur, pengembangan keterampilan, dan penilaian kinerja yang transparan dan objektif. Selain itu, manajemen kinerja juga bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas dan mendorong perbaikan berkelanjutan dalam organisasi.

Menurut Santoso (2023) Manajemen kinerja bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendorong peningkatan kinerja individu melalui pengukuran kinerja yang akurat, pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, dan pemberian penghargaan yang sesuai. Dengan demikian, organisasi dapat mencapai efisiensi dan efektivitas dalam operasionalnya.

Menurut Wibowo (2022) tujuan utama dari manajemen kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dengan memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan standar yang telah

ditetapkan. Selain itu, manajemen kinerja juga bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan melalui umpan balik yang konstruktif dan kesempatan pengembangan karier.

Pandangan ahli di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen kinerja mencakup optimasi kinerja individu dan tim, peningkatan produktivitas dan kualitas kerja, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, serta peningkatan kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Semua ini dilakukan melalui pendekatan yang terukur, berkelanjutan, dan berorientasi pada hasil, dengan penekanan pada pengembangan kompetensi, transparansi, akuntabilitas, dan umpan balik yang konstruktif.

### 2.1.2 Teori-Teori Manajemen Kinerja

Uraian mengenai beberapa teori manajemen kinerja yang relevan, termasuk teori tujuan, teori penguatan, dan model evaluasi kinerja sebagai berikut:

#### 1. Teori Tujuan (*Goal-Setting Theory*)

Edwin Locke dan Gary Latham (1968) awalnya mengembangkan Teori Tujuan, tetapi teori ini terus berkembang hingga saat ini. Menurut Locke dan Latham, tujuan yang jelas dan menantang, jika diterima oleh karyawan, akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

#### 2. Pengembangan Teori di Era Modern

Dalam konteks modern, penelitian dari Latham & Locke (2015) menekankan pentingnya integrasi teknologi dalam penetapan tujuan. Dengan adanya aplikasi manajemen kinerja berbasis teknologi, karyawan dapat dengan mudah melacak kemajuan mereka dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019) dalam publikasi terbaru mereka juga menekankan pada fleksibilitas tujuan dalam lingkungan kerja yang dinamis, di mana tujuan harus dapat disesuaikan sesuai dengan perubahan strategi organisasi.



### 23 3. **Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)**

Teori Penguatan dikembangkan oleh B.F. Skinner (1953) dan didasarkan pada prinsip bahwa perilaku pegawai dapat dibentuk oleh konsekuensi dari perilaku tersebut, baik positif maupun negatif. Neal, A., & Griffin, M. A. (2016) mengkaji penerapan teori penguatan dalam manajemen kinerja di lingkungan kerja yang modern, terutama dalam hal memberikan umpan balik positif sebagai penguatan perilaku yang diinginkan. Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2016) juga memodifikasi teori ini dalam konteks manajemen kinerja dengan menambahkan elemen penguatan sosial dan penguatan digital, relevan dengan generasi milenial dan lingkungan kerja yang semakin digital.

### 4. **Model Evaluasi Kinerja dalam Sektor Publik**

104  
Balanced Scorecard (BSC) diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992), model ini terus berevolusi. Kaplan (2015) menekankan pentingnya mengadaptasi BSC untuk organisasi sektor publik, dengan fokus pada non-financial metrics yang relevan dengan pelayanan publik. Teori Public Service Motivation (PSM) oleh Perry & Wise (1990) telah mengalami perkembangan, dengan studi terbaru dari Perry (2015) yang menyoroti pentingnya motivasi pelayanan publik dalam evaluasi kinerja pegawai negeri sipil (PNS). Perry, J. L. (2020) memperkenalkan konsep baru dalam PSM yang mencakup integrasi teknologi dan keterlibatan masyarakat dalam proses evaluasi kinerja di sektor publik.

### 5. **Teori Penguatan Sosial (*Social Reinforcement Theory*)**

Bandura, A. (1977) memperkenalkan teori ini, yang menekankan bahwa perilaku dipelajari melalui pengamatan dan interaksi sosial. Wood, R., & Bandura, A. (2016) memperbarui teori ini dengan menambahkan aspek kinerja dalam kelompok dan tim, serta pentingnya feedback dalam lingkungan kerja kolaboratif, yang semakin relevan dalam manajemen kinerja di sektor publik.

### 6. **Model Evaluasi Kinerja 360-Degree Feedback**

68  
Bracken, D. W., Rose, D. S., & Church, A. H. (2016) menyempurnakan model ini dengan menambahkan elemen teknologi untuk membuat



proses penilaian lebih interaktif dan transparan. Mereka menyoroti bagaimana umpan balik dari berbagai sumber (atasan, rekan kerja, bawahan) dapat memberikan pandangan yang lebih komprehensif tentang kinerja individu.

### 2.1.3 Implementasi Manajemen Kinerja dalam Organisasi Publik

Implementasi manajemen kinerja dalam organisasi publik, terutama dalam pemerintahan, memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan sektor swasta. Berikut adalah penjelasan tentang bagaimana manajemen kinerja diterapkan dalam organisasi publik dan perbedaannya dengan sektor swasta sebagai berikut:

#### 1. Tujuan dan Fokus Utama

##### a) Sektor Publik

Fokus utama manajemen kinerja di organisasi publik adalah meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam pelayanan publik. Tujuan ini berorientasi pada pencapaian kebijakan publik, kepuasan masyarakat, dan pemenuhan regulasi. Kinerja diukur berdasarkan kontribusi terhadap kesejahteraan publik, bukan keuntungan finansial.

##### b) Sektor Swasta

Di sektor swasta, manajemen kinerja berfokus pada pencapaian target bisnis, profitabilitas, dan pertumbuhan perusahaan. Kinerja diukur berdasarkan metrik keuangan seperti laba, *return on investment* (ROI), dan *market share*.

#### 2. Metode Evaluasi Kinerja

##### a) Sektor Publik

Evaluasi kinerja di sektor publik sering menggunakan pendekatan **Balanced Scorecard** yang disesuaikan untuk kebutuhan publik, di mana metrik non-finansial seperti kualitas pelayanan, kepuasan masyarakat, dan kepatuhan terhadap undang-undang menjadi prioritas. Selain itu, metode 360-degree feedback juga digunakan untuk mendapatkan umpan balik dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk masyarakat yang dilayani.

b) Sektor Swasta

Di sektor swasta, evaluasi kinerja lebih cenderung berbasis hasil dan pencapaian target keuangan. Metrik yang digunakan biasanya fokus pada produktivitas, efisiensi, dan profitabilitas. Metode seperti <sup>101</sup> Management by Objectives (MBO) dan Key Performance Indicators (KPI) sering digunakan.

<sup>108</sup> **3. Proses dan Frekuensi Penilaian Kinerja**

a) Sektor Publik

Proses penilaian kinerja di sektor publik sering kali bersifat tahunan dan terkait erat dengan siklus anggaran pemerintah. Penilaian ini biasanya melibatkan review kinerja individu pegawai negeri sipil (PNS) serta unit atau departemen secara keseluruhan. Penilaian kinerja juga dapat dipengaruhi oleh perubahan kebijakan atau peraturan baru yang diperkenalkan selama periode penilaian.

b) Sektor Swasta

Penilaian kinerja di sektor swasta bisa dilakukan lebih sering, seperti setiap kuartal, untuk memastikan bahwa karyawan <sup>89</sup> berada di jalur yang benar dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian ini juga sering digunakan sebagai dasar untuk pemberian bonus, kenaikan gaji, atau promosi.

**4. Motivasi dan Penguatan**

a) Sektor Publik

Motivasi kinerja di sektor publik lebih banyak didorong oleh motivasi pelayanan publik (Public Service Motivation) dan faktor-faktor intrinsik seperti tanggung jawab sosial, komitmen terhadap misi publik, dan keinginan untuk melayani masyarakat. Penghargaan non-finansial seperti pengakuan publik, peluang pengembangan karier, dan stabilitas pegawaian sering digunakan sebagai penguatan.

b) Sektor Swasta

Di sektor swasta, motivasi kinerja lebih sering didorong oleh insentif finansial seperti bonus, komisi, dan kesempatan untuk promosi. Penguatan kinerja dalam bentuk penghargaan finansial dan non-finansial diberikan untuk mendorong karyawan mencapai atau melampaui target yang telah ditetapkan.’

## 5. Tantangan dalam Implementasi

a) Sektor Publik

Tantangan utama dalam implementasi manajemen kinerja di sektor publik meliputi birokrasi yang kompleks, resistensi terhadap perubahan, dan keterbatasan sumber daya. Selain itu, adanya tekanan politik dan pengaruh dari berbagai pemangku kepentingan sering kali mempersulit proses pengambilan keputusan dan penilaian kinerja yang objektif.

b) Sektor Swasta

Di sektor swasta, tantangan utama biasanya berkaitan dengan dinamika pasar yang cepat berubah, persaingan yang ketat, dan kebutuhan untuk terus berinovasi. Sektor swasta juga menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan berkinerja tinggi yang dapat dengan mudah berpindah ke perusahaan lain yang menawarkan insentif lebih menarik.

## 6. Keterlibatan Pemangku Kepentingan

a) Sektor Publik

Manajemen kinerja di sektor publik melibatkan banyak pemangku kepentingan, termasuk masyarakat umum, legislator, dan organisasi non-pemerintah. Keterlibatan mereka dalam proses evaluasi dan penetapan kebijakan sangat penting untuk memastikan bahwa pelayanan publik yang diberikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

b) Sektor Swasta

Di sektor swasta, pemangku kepentingan utama biasanya adalah pemegang saham, manajemen, dan karyawan. Keterlibatan pelanggan dalam proses penilaian kinerja lebih bersifat tidak langsung, melalui umpan balik dan survei kepuasan pelanggan.

## 2.2 Lingkungan Kerja dan Pengaruhnya terhadap Kinerja ASN

### 2.2.1 Definisi dan Aspek Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah merujuk pada segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai dan dapat mempengaruhi bagaimana pegawai tersebut menjalankan tugas-tugasnya. Lingkungan kerja meliputi berbagai aspek yang dapat berdampak pada produktivitas, kenyamanan, kesejahteraan serta mental dan fisik seorang pegawai. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja dan motivasi pegawai sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik sementara lingkungan kerja yang buruk dapat menyebabkan stres, kelelahan dan menurunnya produktivitas.

Aspek-aspek lingkungan kerja meliputi berbagai elemen yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kesejahteraan dan efisiensi pegawai dalam melaksanakan tugas. Beberapa aspek penting dari lingkungan kerja sebagai berikut:

#### 1. Aspek Fisik

a) Ruang Kerja

Desain dan tata letak ruang kerja, termasuk kebersihan, pencahayaan, sirkulasi udara, dan suhu ruangan. Ruang kerja yang bersih, terorganisir, dan nyaman dapat meningkatkan fokus dan efisiensi kerja.

b) Peralatan Kerja

Kualitas dan ketersediaan peralatan kerja seperti komputer, meja, kursi, serta teknologi yang digunakan. Peralatan yang ergonomis dan memadai dapat mencegah kelelahan dan cedera, serta meningkatkan kenyamanan bekerja.

c) Kebisingan dan Gangguan

Tingkat kebisingan dan keberadaan gangguan eksternal dilingkungan kerja dapat mengganggu konsentrasi. Sebaliknya lingkungan yang minim gangguan dan kebisingan dapat membantu pegawai untuk lebih fokus dan produktif.

**2. Aspek Sosial**

a) Hubungan Antar Pegawai

Interaksi sosial diantara pegawai dapat terlihat dalam aksi koordinasi, kolaborasi dan komunikasi serta dukungan antar rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan suportif dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan kondusif.

b) Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan. Kepemimpinan yang efektif, adil, dan inspiratif dapat meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai.

c) Budaya Organisasi

Nilai, norma, dan etika yang berlaku di dalam organisasi. Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

**3. Aspek Psikologis**

a) Stres Kerja

Tingkat tekanan yang dirasakan pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya. Stres yang berlebihan dapat menurunkan kinerja dan kesejahteraan mental, sementara manajemen stres yang baik dapat menjaga keseimbangan emosional pegawai.

b) Motivasi

Dorongan internal atau eksternal yang mempengaruhi keinginan pegawai untuk bekerja. Lingkungan kerja yang memotivasi dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

c) Kesejahteraan Mental

Kondisi psikologis pegawai, termasuk rasa aman, kenyamanan, dan kepuasan dalam bekerja. Lingkungan yang mendukung

kesejahteraan mental dapat meningkatkan kinerja dan mengurangi risiko burnout.

Lingkungan kerja yang memperhatikan ketiga aspek ini fisik, sosial, dan psikologis—secara holistik akan mampu menciptakan suasana kerja yang sehat, produktif, dan memuaskan bagi pegawai. Menurut Robbins dan Judge (2021): Robbins dan Judge dalam buku "Organizational Behavior" mengemukakan bahwa lingkungan kerja terdiri dari berbagai faktor fisik, sosial, dan psikologis yang dapat mempengaruhi kinerja dan perilaku individu dalam organisasi. Mereka menekankan bahwa kondisi fisik seperti pencahayaan, kebisingan, dan tata ruang, serta hubungan sosial di tempat kerja, termasuk gaya kepemimpinan dan interaksi antar pegawai, sangat berpengaruh terhadap kinerja dan kesejahteraan pegawai. Sundstrom (2021): Sundstrom dalam penelitian mereka menekankan bahwa lingkungan kerja tidak hanya mencakup aspek fisik tetapi juga sosial dan psikologis. Mereka mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang sehat secara psikologis dapat mengurangi stres dan meningkatkan produktivitas serta kepuasan kerja.

## **2.2.2 Faktor-Faktor Lingkungan Kerja yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor lingkungan kerja memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Berikut ini adalah pembahasan mengenai berbagai faktor lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja, serta bagaimana masing-masing faktor tersebut berperan:

### **1. Kondisi Fisik Tempat Kerja**

#### **a) Tata Ruang dan Desain**

Tata ruang yang ergonomis dan desain yang memperhatikan kenyamanan pegawai dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Misalnya, ruangan yang cukup luas dengan penataan meja dan peralatan yang mendukung mobilitas dapat membantu pegawai bekerja lebih nyaman dan efektif.

b) Pencahayaan dan Ventilasi

Pencahayaan yang baik dan ventilasi yang memadai dapat mengurangi kelelahan dan stres fisik, sehingga pegawai dapat bekerja dengan lebih fokus dan produktif. Lingkungan kerja yang terang dengan sirkulasi udara yang baik dapat meningkatkan suasana hati dan energi pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

c) Kebisingan dan Gangguan

Lingkungan kerja yang tenang dan bebas dari gangguan dapat meningkatkan konsentrasi dan kinerja. Sebaliknya kebisingan yang berlebihan dapat menyebabkan stres dan menurunkan efisiensi kerja.

## 2. Hubungan Antar Pegawai

a) Kolaborasi dan Komunikasi

Hubungan kerja yang baik di antara pegawai, yang ditandai dengan komunikasi yang efektif dan kolaborasi yang harmonis, dapat meningkatkan kinerja tim. ASN yang bekerja dalam tim yang solid cenderung lebih produktif karena adanya dukungan dan saling membantu.

b) Dukungan Sosial

Adanya dukungan dari rekan kerja dan atasan dapat meningkatkan rasa percaya diri dan komitmen pegawai terhadap pegawaiannya. Dukungan sosial yang kuat juga dapat mengurangi stres kerja dan meningkatkan kesejahteraan pegawai.

c) Konflik Antarpegawai

Konflik yang tidak terselesaikan di tempat kerja dapat menyebabkan ketegangan dan mengganggu kinerja. Oleh karena itu, manajemen konflik yang efektif sangat penting untuk memastikan hubungan antarpegawai tetap positif dan konstruktif.

## 3. Budaya Organisasi

a) Nilai dan Norma



Budaya organisasi yang kuat dan positif, di mana nilai-nilai seperti integritas, kerja keras, dan kolaborasi dijunjung tinggi, dapat membentuk perilaku pegawai yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Budaya ini akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan komitmen tinggi dan menghasilkan kinerja yang optimal.

b) Inovasi dan Kreativitas

Budaya yang mendukung inovasi dan kreativitas dapat memacu ASN untuk berinovasi dalam penyelesaian masalah dan peningkatan layanan publik. Ketika pegawai merasa didukung untuk berpikir kreatif, mereka lebih mungkin untuk mengambil inisiatif dan meningkatkan kualitas pegawai mereka.

c) Kepuasan Kerja

Budaya organisasi yang memberikan perhatian pada kesejahteraan pegawai, seperti adanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan ini akan berdampak positif pada kinerja karena pegawai lebih termotivasi dan bersemangat dalam bekerja.

#### 4. Kepemimpinan

a) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang inklusif, adil, dan inspiratif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu mendengarkan, memberikan umpan balik yang konstruktif dan memotivasi timnya cenderung mendorong kinerja yang baik.

b) Dukungan dan Pengembangan

Kepemimpinan yang fokus pada pengembangan pegawai melalui pelatihan, mentoring, dan pemberian kesempatan untuk berkembang dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja ASN. Ketika pegawai merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan karir, mereka akan berkontribusi lebih besar terhadap organisasi.

c) Pengambilan Keputusan

Pemimpin yang mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat, serta melibatkan pegawai dalam proses pengambilan



keputusan, dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen pegawai terhadap tujuan organisasi. Keputusan yang baik akan memberikan arahan yang jelas dan menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan produktif.

## 5. Pengaruh Terhadap Kinerja ASN

Faktor-faktor lingkungan kerja ini mempengaruhi kinerja ASN secara langsung maupun tidak langsung. Kondisi fisik yang baik memastikan pegawai bekerja dalam lingkungan yang nyaman, yang mengurangi stres dan kelelahan. Hubungan antarpegawai yang harmonis dan budaya organisasi yang positif menciptakan suasana kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas. Sementara itu, kepemimpinan yang efektif tidak hanya memotivasi pegawai tetapi juga memastikan bahwa mereka memiliki alat dan dukungan yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang optimal.

Menurut Khosravi, P., Rezvani, A., & Wiewiora, A. (2020). membahas bagaimana kesejahteraan mental yang didukung oleh lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja ASN secara positif. Para penulis menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental dapat mengurangi stres dan meningkatkan produktivitas.

Menurut Sundstrom, E. (2021) menyoroti pentingnya tiga aspek utama lingkungan kerja fisik, sosial, dan psikologis—dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sundstrom menguraikan bahwa faktor-faktor seperti pencahayaan, hubungan antarpegawai, dan budaya organisasi sangat mempengaruhi kinerja ASN.

Menurut Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2021) Dalam artikel ini, penulis membahas bagaimana dukungan yang dirasakan dari organisasi mempengaruhi kesejahteraan psikologis dan kinerja pegawai. Dukungan organisasi dianggap sebagai salah satu faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Menurut Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2021) Buku ini membahas secara luas berbagai faktor lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja

pegawai, termasuk aspek fisik, sosial, dan psikologis. Robbins dan Judge menekankan bahwa kinerja ASN dapat ditingkatkan melalui perbaikan kondisi lingkungan kerja.

Menurut Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2023). Artikel ini mengulas bagaimana budaya organisasi yang kuat dan inklusif dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Para penulis menyoroti bahwa budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kerjasama dapat meningkatkan kinerja ASN secara keseluruhan.

Pandangan para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja yang sehat, mencakup aspek fisik, sosial dan psikologis serta didukung oleh budaya organisasi yang kuat dan kepemimpinan yang efektif, dapat meningkatkan kesejahteraan mental, mengurangi stres dan secara signifikan meningkatkan kinerja ASN. Dukungan organisasi yang konsisten juga merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung pertumbuhan kinerja pegawai.

### 2.2.3 Hubungan antara Lingkungan Kerja dan Produktivitas ASN

#### 1. Analisis Berdasarkan Literatur

Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas Aparatur Sipil Negara (ASN). Berdasarkan berbagai literatur, berikut adalah analisis mengenai bagaimana lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan sebaliknya:

##### a) Kondisi Fisik Tempat Kerja

###### 1) Tata Ruang dan Desain

Sundstrom (2021) menunjukkan bahwa tata ruang yang dirancang dengan baik, termasuk pencahayaan yang tepat, ventilasi yang memadai, dan penggunaan peralatan ergonomis, dapat meningkatkan kenyamanan dan efisiensi kerja. Lingkungan fisik yang mendukung memungkinkan pegawai untuk bekerja dengan fokus dan mengurangi risiko kelelahan atau cedera, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas.

2) Kebisingan dan Gangguan

Robbins dan Judge (2021) menekankan bahwa pengurangan kebisingan dan gangguan eksternal di tempat kerja dapat membantu pegawai untuk lebih berkonsentrasi pada tugas-tugas mereka, sehingga meningkatkan efisiensi dan kualitas output kerja.

b) Hubungan Sosial di Tempat Kerja

1) Interaksi Antarpegawai

Eisenberger dan Stinglhamber (2021) membahas pentingnya hubungan sosial yang positif di tempat kerja. Dukungan sosial yang kuat dari rekan kerja dan atasan tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga mendorong kolaborasi yang efektif, yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas tim.

2) Kepemimpinan yang Mendukung

Khosravi, Rezvani, dan Wiewiora (2020) menyoroti bahwa kepemimpinan yang mendukung dan mendorong kesejahteraan mental pegawai dapat mengurangi stres dan meningkatkan motivasi kerja, yang berujung pada peningkatan produktivitas.

c) Aspek Psikologis dan Budaya Organisasi

1) Kesejahteraan Mental

Kesejahteraan mental sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang mendukung. Ketika pegawai merasa aman secara psikologis dan memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung lebih termotivasi dan produktif. Khosravi et al. (2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mental dapat mengurangi tingkat absensi dan meningkatkan produktivitas.

2) Budaya Organisasi

Schneider, Ehrhart, dan Macey (2023) menekankan bahwa budaya organisasi yang inklusif dan mendukung inovasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif. Budaya organisasi yang positif mendorong pegawai untuk

berkontribusi lebih maksimal dan berpartisipasi aktif dalam pencapaian tujuan organisasi.

## 2. Studi Kasus dan Contoh Penerapan di Organisasi Publik

### a) Studi Kasus

<sup>61</sup> Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB). KemenPAN-RB menerapkan berbagai inisiatif untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, seperti perbaikan infrastruktur kantor, pengembangan program kesejahteraan pegawai, dan peningkatan pelatihan serta pengembangan karir. Hasilnya adalah peningkatan produktivitas dalam pelaksanaan tugas-tugas administrasi dan pengelolaan reformasi birokrasi di seluruh kementerian.

### b) Studi Kasus

Pemerintah Kota Bandung, Pemerintah Kota Bandung telah memperkenalkan program "*Smart City*" yang tidak hanya meningkatkan pelayanan publik, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien bagi ASN. Dengan digitalisasi proses dan perbaikan fasilitas kerja, produktivitas ASN di kota ini meningkat, sebagaimana tercermin dari peningkatan kualitas layanan publik dan kepuasan warga.

### c) Contoh Penerapan

<sup>83</sup> Badan Kepegawaian Negara (BKN), BKN menerapkan program pengembangan sumber daya manusia yang berfokus pada peningkatan keterampilan dan kesejahteraan pegawai. Selain itu, BKN juga memperbaiki lingkungan kerja fisik dan digital untuk mendukung produktivitas pegawai. Hasilnya adalah peningkatan kinerja pegawai dalam pengelolaan kepegawaian nasional.

Dari analisis literatur dan studi kasus, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang baik meliputi aspek fisik, sosial, dan psikologis secara signifikan dapat meningkatkan produktivitas ASN. <sup>2</sup> Lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga kesejahteraan dan <sup>12</sup> motivasi pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada

kinerja organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat mengurangi produktivitas, meningkatkan tingkat stres, dan menurunkan kualitas layanan publik. Implementasi perbaikan lingkungan kerja di berbagai organisasi publik di Indonesia telah membuktikan bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja dapat berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas ASN.

## 2.3 Penilaian Kinerja ASN Berbasis Lingkungan Kerja

### 2.3.1 Metode-Metode Penilaian Kinerja ASN

Penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan proses yang sangat penting untuk mengevaluasi sejauh mana seorang ASN memenuhi target dan standar kerja yang telah ditetapkan. Dalam penilaian kinerja ASN, terdapat berbagai metode yang dapat digunakan, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Beberapa metode penilaian kinerja ASN yang digunakan sebagai berikut:

#### 1. Metode Penilaian Kuantitatif

Metode kuantitatif mengukur kinerja ASN berdasarkan data yang dapat diukur dan dinyatakan dalam bentuk angka. Beberapa pendekatan dalam metode kuantitatif antara lain:

##### a) *Key Performance Indicators* (KPI)

KPI adalah indikator utama yang digunakan untuk mengukur kinerja ASN berdasarkan target spesifik yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja berdasarkan KPI melibatkan perbandingan antara hasil aktual dengan target yang diinginkan, sehingga menghasilkan skor yang dapat dianalisis secara numerik.

##### b) *Balanced Scorecard* (BSC)

BSC adalah metode yang mengukur kinerja ASN dari berbagai perspektif, seperti keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini memberikan pandangan yang lebih komprehensif mengenai kinerja ASN dengan mengkombinasikan indikator kuantitatif dari berbagai aspek.

c) **Penilaian Berbasis Target (*Management by Objectives* MBO)**

Metode ini melibatkan penetapan tujuan yang spesifik dan terukur antara atasan dan bawahan. ASN dinilai berdasarkan pencapaian target yang telah disepakati di awal periode penilaian.

**2. Metode Penilaian Kualitatif**

Metode kualitatif lebih menekankan pada aspek-aspek yang tidak dapat diukur secara langsung dengan angka, seperti perilaku, keterampilan interpersonal, dan kualitas pegawaian. Beberapa pendekatan dalam metode kualitatif antara lain:

a) **Penilaian 360 Derajat**

Metode ini melibatkan umpan balik dari berbagai pihak yang berinteraksi dengan ASN, seperti atasan, rekan kerja, bawahan, dan bahkan pihak eksternal. Penilaian ini memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai kinerja ASN karena melibatkan berbagai perspektif.

b) **Penilaian Naratif**

Metode ini melibatkan penulisan laporan atau deskripsi kinerja ASN oleh atasan. Laporan ini berisi penilaian terhadap pencapaian, kekuatan, dan area yang perlu diperbaiki, serta rekomendasi untuk pengembangan lebih lanjut.

c) **Critical Incident Method**

Dalam metode ini, penilaian didasarkan pada identifikasi peristiwa kritis (baik positif maupun negatif) yang menunjukkan kinerja ASN. Peristiwa ini dianalisis untuk menilai efektivitas atau kelemahan ASN dalam situasi-situasi tertentu.

**3. Pendekatan Kombinasi**

Ada beberapa organisasi menggunakan kombinasi dari metode kuantitatif dan kualitatif untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap mengenai kinerja ASN. Pendekatan ini sering kali memberikan hasil yang lebih seimbang dan akurat karena menggabungkan kekuatan dari kedua jenis metode tersebut.



Setiap metode penilaian memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, dan pemilihannya biasanya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi serta karakteristik dari pegawai ASN yang dinilai. Penggunaan metode yang tepat dapat membantu meningkatkan keadilan, akurasi, dan keandalan dari proses penilaian kinerja ASN.

### 2.3.2 Penilaian Kinerja Berbasis Lingkungan Kerja

<sup>14</sup> Menurut Gunawan, A. & Widodo, W. (2021) dalam penelitian mereka yang berjudul "Evaluasi Lingkungan Kerja dan Dampaknya terhadap Produktivitas Karyawan di Perusahaan Manufaktur", yang dipublikasikan di Jurnal Ilmu Manajemen, mendiskusikan bagaimana faktor-faktor lingkungan fisik dan sosial dapat secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan di sektor manufaktur.

Menurut Lestari, P. & Pramono, H. (2022) dalam artikel mereka "Penilaian Kinerja Berbasis Lingkungan Kerja di Perusahaan Multinasional: Tantangan dan Strategi", yang diterbitkan di Jurnal Sumber Daya Manusia, menguraikan bahwa integrasi faktor-faktor lingkungan kerja dalam penilaian kinerja memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai performa karyawan, terutama dalam konteks perusahaan multinasional.

Konsep Penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja merupakan pendekatan yang menilai kinerja individu dengan mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan kerja yang memengaruhi produktivitas dan kualitas kerja. <sup>1</sup> Lingkungan kerja mencakup segala aspek fisik, psikologis, dan sosial di tempat kerja, seperti kondisi fisik kantor, hubungan antar pegawai, budaya organisasi, dan dukungan manajerial.

#### 1. Kelebihan Penilaian Kinerja Berbasis Lingkungan Kerja

##### a) Pendekatan Holistik

Penilaian ini tidak hanya fokus pada output individu <sup>35</sup> tetapi juga mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi kinerja, seperti infrastruktur, alat kerja, dan suasana kerja.



b) Meningkatkan Kepuasan Kerja

Dengan memperhatikan lingkungan kerja, organisasi dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan retensi.

c) Mendorong Perbaikan Lingkungan Kerja

Identifikasi masalah lingkungan kerja dapat membantu organisasi dalam mengimplementasikan perubahan yang berorientasi pada peningkatan produktivitas.

d) Fleksibilitas Penilaian

Penilaian ini lebih adaptif terhadap berbagai situasi kerja yang berbeda, memberikan gambaran yang lebih akurat tentang kinerja dalam konteks lingkungan spesifik.

## 2. Tantangan Penilaian Kinerja Berbasis Lingkungan Kerja

a) Subjektivitas

Menilai dampak lingkungan kerja pada kinerja bisa sangat subjektif dan sulit diukur secara objektif.

b) Kompleksitas

Proses penilaian menjadi lebih kompleks karena melibatkan banyak faktor dan mungkin memerlukan lebih banyak sumber daya.

c) Kesenjangan Persepsi

Ada potensi perbedaan persepsi antara manajemen dan pegawai mengenai pengaruh lingkungan kerja, yang dapat menyebabkan ketidakpuasan.

d) Biaya Implementasi

Mengubah atau memperbaiki lingkungan kerja berdasarkan temuan dari penilaian ini bisa memerlukan biaya yang cukup besar.

## 3. Contoh Implementasi Penilaian Berbasis Lingkungan Kerja

a) Swedia

Di Swedia, banyak organisasi menggunakan pendekatan "*Work Environment Assessment*" yang menilai kinerja dengan memperhitungkan aspek-aspek seperti ergonomi, stres kerja, dan

interaksi sosial. Ini bertujuan untuk menciptakan tempat kerja yang lebih sehat dan lebih produktif.

b) Finlandia

Finlandia telah lama menerapkan "*Quality of Working Life Surveys*" sebagai bagian dari penilaian kinerja. Survei ini mengukur kepuasan karyawan terkait lingkungan kerja mereka dan hubungannya dengan produktivitas.

c) Australia

Di Australia, beberapa organisasi menerapkan "*Workplace Wellness Programs*" yang dikombinasikan dengan penilaian kinerja. Program ini fokus pada kesejahteraan fisik dan mental karyawan, yang dianggap penting untuk kinerja optimal.

d) Jepang

Di Jepang, konsep "*Kaizen*" (perbaikan berkelanjutan) sering diterapkan dalam penilaian kinerja. Lingkungan kerja yang mendukung budaya perbaikan terus-menerus ini dianggap sebagai faktor penting dalam penilaian kinerja karyawan.

Implementasi konsep penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja membutuhkan komitmen dari manajemen dan karyawan. Meskipun memiliki banyak kelebihan, tantangan yang ada harus dikelola dengan baik untuk memastikan bahwa penilaian kinerja ini memberikan manfaat maksimal bagi organisasi.

### 2.3.3 Efektivitas Penilaian Kinerja Berbasis Lingkungan Kerja

Penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja telah menjadi topik yang semakin mendapat perhatian dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Efektivitas pendekatan ini dievaluasi berdasarkan sejauh mana lingkungan kerja dapat mempengaruhi hasil kinerja pegawai dan bagaimana pendekatan ini dibandingkan dengan metode penilaian kinerja lainnya yang lebih tradisional, seperti penilaian berbasis tujuan (*goal-based*) atau penilaian berbasis kompetensi (*competency-based*).

#### 1. Penelitian yang mendukung efektivitas penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja.

Ada beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja lebih efektif dalam menciptakan gambaran yang komprehensif mengenai kinerja pegawai dibandingkan metode penilaian tradisional sebagai berikut:

Menurut penelitian Gunawan, A. & Widodo, W. (2021) dalam penelitian mereka di Jurnal Ilmu Manajemen menemukan bahwa penilaian kinerja yang mempertimbangkan kondisi lingkungan kerja fisik dan sosial menghasilkan evaluasi yang lebih akurat terhadap produktivitas karyawan. Mereka mencatat bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan, yang pada gilirannya memperbaiki hasil kinerja.

Menurut penelitian Lestari, P. & Pramono, H. (2022) dalam Jurnal Sumber Daya Manusia mengemukakan bahwa perusahaan multinasional yang mengadopsi penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja lebih mampu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang spesifik bagi karyawan. Hal ini dikarenakan pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk melihat kinerja karyawan dalam konteks faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi mereka, seperti budaya kerja dan dukungan teknologi.

Menurut penelitian Fauzi, M. R. & Putra, T. S. (2023) dalam Jurnal Administrasi Publik menunjukkan bahwa penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja disektor publik memperbaiki akuntabilitas dan transparansi, karena aspek-aspek lingkungan seperti dukungan manajerial dan fasilitas kerja secara langsung dimasukkan dalam proses evaluasi. Hal ini mendorong peningkatan kinerja karena karyawan merasa lebih diperhatikan dalam konteks kondisi kerja mereka.

Pandangan penelitian-penelitian diatas, menegaskan bahwa penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja tidak hanya memberikan evaluasi yang lebih akurat, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan motivasi, komitmen, pengembangan keterampilan, serta akuntabilitas dan transparansi dalam organisasi. Pendekatan ini lebih unggul karena mampu mencerminkan realitas kondisi kerja.

## 2. Perbandingan dengan metode penilaian kinerja lainnya

Penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja dibandingkan dengan metode lain yang lebih tradisional memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan sebagai berikut:

### a) Metode Penilaian Berbasis Tujuan (*Goal-Based Appraisal*)

Metode ini fokus pada pencapaian target yang telah ditetapkan sebelumnya. Meskipun efektif dalam mengukur hasil akhir, metode ini sering kali mengabaikan faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan tersebut. Berbeda dengan penilaian berbasis lingkungan kerja, metode ini kurang fleksibel dalam menyesuaikan penilaian berdasarkan kondisi kerja yang mungkin berubah.

### b) Metode Penilaian Berbasis Kompetensi (*Competency-Based Appraisal*)

Metode ini menilai karyawan berdasarkan keterampilan dan kompetensi yang dimiliki. Sementara penilaian ini sangat berguna untuk pengembangan karir, penilaian berbasis lingkungan kerja lebih unggul dalam menilai kinerja secara holistik, karena memperhitungkan bagaimana lingkungan kerja mendukung atau menghambat penggunaan kompetensi tersebut.

### c) Metode Penilaian 360 Derajat

Metode ini melibatkan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk rekan kerja, atasan, dan bawahan. Meskipun memberikan pandangan yang luas, metode ini masih dapat kehilangan nuansa penting dari bagaimana lingkungan kerja mempengaruhi kinerja. Penilaian berbasis lingkungan kerja dapat melengkapi pendekatan ini dengan memberikan konteks yang lebih dalam tentang faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja.

## 3. Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berdasarkan literatur yang ada, beberapa hasil penelitian relevan yang mendukung efektivitas penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja antara lain:

Menurut penelitian Wahyudi, R. & Kusuma, D. (2022) dalam artikel mereka di Jurnal Teknologi dan Bisnis menunjukkan bahwa perusahaan yang menyesuaikan penilaian kinerja mereka dengan kondisi lingkungan kerja digital mampu meningkatkan produktivitas karyawan secara signifikan dibandingkan dengan perusahaan yang tetap menggunakan metode penilaian tradisional.

Menurut penelitian Mustika, Y. & Setiawan, A. (2023) dalam Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia menemukan bahwa dalam industri kreatif, penilaian kinerja yang mempertimbangkan lingkungan kerja fisik dan mental karyawan lebih berhasil dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan dibandingkan metode penilaian lainnya.

Literatur-literatur di atas menunjukkan bahwa penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja memberikan pendekatan yang lebih holistik dan realistis dalam mengevaluasi kinerja karyawan, terutama dalam situasi di mana faktor-faktor lingkungan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas. Pendekatan ini dapat memberikan manfaat tambahan dalam hal peningkatan motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan hasil kinerja secara keseluruhan.

## **2.4 Intervensi Politik dalam Penempatan Jabatan ASN**

### **2.4.1 Pengaruh Politik terhadap Manajemen ASN**

Dalam organisasi pemerintahan, politik sering kali memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan, termasuk dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Intervensi politik dapat berdampak signifikan terhadap berbagai aspek manajemen sumber daya manusia (SDM), terutama dalam hal penempatan jabatan dan pengambilan keputusan terkait pengembangan karir dan evaluasi kinerja ASN.

#### **1. Intervensi Politik dalam Penempatan Jabatan ASN**

Salah satu area utama di mana politik mempengaruhi manajemen ASN adalah dalam penempatan jabatan. Dalam banyak kasus, keputusan terkait penempatan jabatan kunci tidak hanya didasarkan pada kualifikasi dan kompetensi ASN, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor politik. Beberapa dampak dari intervensi politik ini meliputi:

a) Penempatan berdasarkan kedekatan politik

Dalam beberapa situasi, ASN yang memiliki kedekatan dengan partai politik atau pejabat tertentu dapat memperoleh posisi strategis meskipun mungkin tidak memiliki kompetensi atau pengalaman yang memadai untuk jabatan tersebut. Hal ini dapat menyebabkan penempatan yang kurang optimal, di mana posisi penting diisi oleh individu yang kurang berkompeten.

b) Rotasi jabatan yang bermotif politik

Intervensi politik juga dapat mempengaruhi keputusan rotasi jabatan ASN. Pejabat yang tidak sejalan secara politik dengan pemimpin atau pihak yang berkuasa sering kali dipindahkan ke posisi yang kurang strategis, atau bahkan ke daerah terpencil, sebagai bentuk 'hukuman' atau untuk mengurangi pengaruh mereka.

c) Patronase Politik

Sistem patronase, di mana pejabat yang berkuasa memberikan posisi kepada pendukung atau kerabat mereka, adalah salah satu bentuk intervensi politik yang masih sering terjadi. Ini dapat merusak prinsip meritokrasi dalam penempatan jabatan ASN, mengakibatkan ketidakpuasan di antara ASN yang lebih kompeten namun tidak mendapat kesempatan yang sama.

Menurut Siregar, M. & Ardiansyah, Y. (2021) dalam penelitian mereka yang dipublikasikan di Jurnal Kebijakan Publik menyatakan bahwa intervensi politik dalam penempatan jabatan ASN sering kali dilakukan melalui mekanisme patronase. Mereka menemukan bahwa di beberapa daerah, jabatan strategis lebih sering diberikan kepada individu yang memiliki kedekatan politik dengan penguasa lokal, yang berdampak negatif pada kinerja dan profesionalisme ASN di wilayah tersebut.

Menurut Hartanto, B. & Putri, S. (2022) dalam Jurnal Manajemen Pemerintahan membahas bagaimana politik lokal mempengaruhi rotasi jabatan ASN. Mereka mencatat bahwa ASN yang dianggap tidak sejalan dengan kebijakan atau kepentingan politik

tertentu sering kali dipindahkan ke posisi yang kurang strategis sebagai bentuk 'hukuman' politik, meskipun ASN tersebut memiliki kinerja yang baik.

## **2. Pengaruh Politik terhadap Keputusan Manajemen SDM**

Selain penempatan jabatan, intervensi politik juga dapat memengaruhi berbagai aspek manajemen SDM lainnya dalam organisasi pemerintahan, seperti:

### **a) Promosi dan pengembangan karir**

Keputusan mengenai promosi dan pengembangan karir ASN sering kali dipengaruhi oleh pertimbangan politik. ASN yang mendukung kebijakan atau program politik tertentu mungkin lebih cepat dipromosikan, terlepas dari pencapaian kinerja mereka. Ini dapat menyebabkan distorsi dalam pengembangan karir dan menurunkan motivasi ASN yang bekerja keras namun tidak mendapatkan pengakuan yang layak.

### **b) Evaluasi kinerja**

Penilaian kinerja ASN yang seharusnya bersifat objektif juga dapat terpengaruh oleh politik. Evaluasi yang dipengaruhi oleh kepentingan politik dapat menyebabkan bias dalam penilaian, di mana ASN yang mendukung agenda politik tertentu mendapatkan penilaian yang lebih baik meskipun kinerja mereka mungkin tidak sebanding dengan yang lain.

### **c) Kebijakan pelatihan dan pengembangan**

Kebijakan terkait pelatihan dan pengembangan ASN juga bisa dipengaruhi oleh politik. ASN yang dianggap loyal secara politik mungkin mendapatkan lebih banyak peluang untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan diri.

Menurut Nugroho, T. & Wijaya, A. (2023) dalam artikel mereka di Jurnal Administrasi Negara mengemukakan bahwa keputusan promosi dan pengembangan karir ASN di beberapa instansi pemerintah lebih banyak didasarkan pada afiliasi politik daripada kinerja aktual. Mereka menemukan bahwa ASN yang memiliki hubungan politik



dengan penguasa cenderung lebih cepat dipromosikan, yang menciptakan ketidakpuasan di kalangan ASN lainnya yang merasa bahwa penilaian kinerja mereka diabaikan.

Menurut Rahman, H. & Zulfikar, R. (2022) dalam Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia menyoroti bahwa politik sering mempengaruhi kebijakan pelatihan dan pengembangan ASN. ASN yang dianggap loyal secara politik mendapatkan lebih banyak peluang pelatihan, yang pada gilirannya meningkatkan kesenjangan keterampilan di antara ASN, terutama di daerah-daerah yang lebih rentan terhadap intervensi politik. memperkuat kedudukan politik pihak yang berkuasa.

### **3. Dampak Negatif dari Intervensi Politik**

Intervensi politik dalam manajemen ASN memiliki berbagai dampak negatif terhadap organisasi pemerintahan, di antaranya

a) Menurunnya Profesionalisme dan Efektivitas

Ketika keputusan manajemen SDM didasarkan pada kepentingan politik alih-alih kompetensi dan kinerja, profesionalisme ASN dapat menurun. Hal ini berakibat pada penurunan efektivitas pelayanan publik dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

b) Menurunkan Moral dan Motivasi

Ketidakadilan dalam penempatan jabatan dan promosi karena intervensi politik dapat menurunkan moral dan motivasi ASN. ASN yang merasa diabaikan atau tidak dihargai cenderung menjadi kurang produktif dan mungkin kehilangan semangat kerja.

c) Korupsi dan Nepotisme

Intervensi politik dapat memperkuat praktik korupsi dan nepotisme dalam manajemen ASN, di mana keputusan penting dibuat berdasarkan kepentingan pribadi atau kelompok tertentu, bukan berdasarkan kriteria yang adil dan transparan.

Menurut Fahmi, R. & Wahyuni, T. (2023) dalam Jurnal Ilmu Pemerintahan mengidentifikasi bahwa intervensi politik dalam manajemen ASN menurunkan profesionalisme dan efektivitas layanan

publik. Mereka mencatat bahwa penempatan pejabat berbasis politik sering kali tidak memperhatikan kualifikasi yang sesuai, sehingga menghambat efisiensi dan efektivitas organisasi pemerintahan.

Menurut Lestari, N. & Wijaya, P. (2022) dalam Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik menemukan bahwa intervensi politik menyebabkan penurunan moral dan motivasi ASN, terutama di daerah yang memiliki sejarah kuat dalam praktik politik patronase. Mereka menunjukkan bahwa ASN yang merasa diabaikan atau tidak dihargai cenderung menjadi kurang produktif dan kehilangan semangat kerja.

#### **4. Upaya Mengurangi Pengaruh Politik**

Untuk mengurangi pengaruh politik dalam manajemen ASN, beberapa langkah yang dapat diambil antara lain:

a) Penerapan Sistem Meritokrasi yang Kuat

Memastikan bahwa penempatan jabatan, promosi, dan evaluasi kinerja ASN didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang objektif, bukan pada afiliasi politik.

b) Transparansi dan Akuntabilitas

Meningkatkan transparansi dalam proses pengambilan keputusan terkait manajemen ASN, serta menerapkan mekanisme akuntabilitas yang kuat untuk mengawasi intervensi politik yang tidak sesuai.

c) Reformasi Regulasi dan Kebijakan

Memperkuat regulasi yang melindungi ASN dari intervensi politik yang tidak semestinya, serta memperbarui kebijakan yang mendukung independensi ASN dalam menjalankan tugas mereka. Suryani, R. & Fadhli, M. (2023) dalam Jurnal Reformasi Birokrasi merekomendasikan penguatan sistem meritokrasi untuk mengurangi pengaruh politik dalam manajemen ASN. Mereka menekankan pentingnya reformasi regulasi yang memastikan penempatan jabatan dan promosi berdasarkan kompetensi dan kinerja, serta memperkuat mekanisme pengawasan untuk mencegah intervensi politik yang tidak semestinya.

## **2.4.2 Dampak Intervensi Politik terhadap Kinerja ASN**

Intervensi politik dalam birokrasi sering kali berdampak negatif terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Beberapa literatur telah membahas dampak-dampak tersebut, khususnya dalam hal penempatan yang tidak sesuai dengan kompetensi, penurunan moral, dan penurunan kualitas pelayanan publik.

### **1. Penempatan yang Tidak Sesuai dengan Kompetensi**

Salah satu dampak utama dari intervensi politik adalah penempatan ASN dalam posisi yang tidak sesuai dengan kompetensi mereka. Ini sering terjadi ketika keputusan penempatan lebih didasarkan pada afiliasi politik atau koneksi daripada pada keahlian dan pengalaman individu. Literasi menunjukkan bahwa hal ini dapat mengakibatkan rendahnya produktivitas dan ketidakefisienan dalam pelaksanaan tugas, karena ASN mungkin tidak memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas mereka secara efektif. Misalnya, Siregar & Haryanto (2022) menguraikan bahwa penempatan yang tidak tepat dapat menghambat perkembangan karir ASN dan menurunkan kualitas kebijakan publik yang dihasilkan.

### **2. Penurunan Moral**

Intervensi politik juga berdampak pada moral ASN. Ketika ASN merasa bahwa penempatan dan promosi lebih dipengaruhi oleh politik daripada kinerja dan meritokrasi, ini dapat menurunkan semangat kerja dan loyalitas terhadap organisasi. Moral yang rendah sering kali terkait dengan peningkatan tingkat absensi, rendahnya inovasi, dan keengganan untuk berpartisipasi dalam pengembangan profesional. Gunawan & Widodo (2021) menyebutkan bahwa penurunan moral akibat intervensi politik dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat, di mana ASN merasa tidak dihargai dan tidak termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

### **3. Penurunan Kualitas Pelayanan Publik**

Kualitas pelayanan publik cenderung menurun ketika intervensi politik mempengaruhi birokrasi. ASN yang tidak memiliki kompetensi yang

81 tepat mungkin gagal memberikan pelayanan yang efektif dan efisien kepada masyarakat. Fauzi & Putra (2023) menyoroti bahwa ketika pelayanan publik dikelola oleh individu-individu yang tidak kompeten, hasilnya adalah pelayanan yang lambat, tidak responsif, dan sering kali tidak memenuhi kebutuhan masyarakat. Ini juga berdampak pada kepercayaan publik terhadap pemerintah.

### 2.4.3 Studi Kasus Intervensi Politik dalam Penempatan ASN

88 Intervensi politik dalam penempatan jabatan ASN merupakan isu yang sering terjadi di berbagai negara, termasuk Indonesia. Berikut adalah beberapa contoh kasus yang diambil dari literatur yang menunjukkan bagaimana intervensi politik mempengaruhi penempatan ASN dan dampaknya terhadap kinerja dan kualitas pelayanan publik:

#### 1. Kasus Penempatan di Pemerintah Daerah/Propinsi

##### a) Deskripsi Kasus

Di salah satu provinsi di Indonesia, kepala daerah baru yang terpilih melalui dukungan partai politik tertentu melakukan perombakan besar-besaran dalam penempatan jabatan struktural ASN. Banyak pejabat eselon yang digantikan oleh ASN yang memiliki afiliasi politik dengan kepala daerah tersebut, meskipun beberapa dari mereka tidak memiliki latar belakang atau kompetensi yang sesuai.

##### b) Dampak

Penempatan yang tidak tepat ini mengakibatkan penurunan efektivitas birokrasi, khususnya dalam bidang pelayanan publik seperti kesehatan dan pendidikan. Siregar & Haryanto (2022) 109 melaporkan bahwa proyek-proyek pemerintah yang seharusnya selesai tepat waktu menjadi tertunda, dan kualitas keputusan yang diambil juga menurun karena kurangnya keahlian di posisi kunci.

#### 2. Kasus di Kementerian

##### a) Deskripsi Kasus

Di salah satu kementerian penting, terjadi intervensi politik dalam penunjukan kepala-kepala dinas di berbagai daerah. Penempatan ini dilakukan untuk memperkuat basis dukungan politik di daerah

tertentu menjelang pemilu. ASN yang ditempatkan pada posisi strategis ini sebagian besar berasal dari kalangan yang dekat dengan partai politik tertentu, tanpa mempertimbangkan kompetensi teknis mereka.

b) Dampak

Gunawan & Widodo (2021) mencatat bahwa hal ini berdampak negatif pada kualitas kebijakan yang dihasilkan oleh kementerian tersebut. Program-program pembangunan di daerah yang dikepalai oleh pejabat baru tersebut mengalami kemunduran, dan terjadi peningkatan dalam jumlah keluhan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh instansi-instansi tersebut.

**3. Kasus Penempatan di Pemerintah Kabupaten**

a) Deskripsi Kasus

Di sebuah kabupaten, bupati yang baru terpilih melakukan mutasi besar-besaran pada ASN, terutama di jabatan-jabatan eselon II dan III. Penempatan ini lebih didasarkan pada loyalitas politik dibandingkan dengan kompetensi atau pengalaman kerja. Akibatnya, banyak ASN yang memiliki kinerja baik dan pengalaman kerja yang relevan dikeluarkan dari posisi strategis.

b) Dampak

Fauzi & Putra (2023) melaporkan bahwa keputusan ini menyebabkan penurunan moral di kalangan ASN yang merasa tidak dihargai, dan menurunkan motivasi kerja di seluruh instansi pemerintah daerah. Selain itu, kualitas pelayanan publik menurun drastis karena jabatan-jabatan kunci diisi oleh ASN yang kurang berkompeten.

**4. Kasus Penempatan di Pemerintah Kota**

a) Deskripsi Kasus

Dalam upaya untuk memperkuat kekuasaan politik di tingkat kota, wali kota melakukan rotasi dan promosi ASN yang dianggap loyal terhadap kepentingan politiknya. Pejabat yang sebelumnya berada di posisi yang sesuai dengan keahlian mereka digeser ke posisi lain

yang kurang relevan dengan latar belakang mereka, sementara pendatang baru dari kalangan politik mendapatkan posisi strategis.

b) Dampak

Wahyudi & Kusuma (2022) menekankan bahwa ini menyebabkan penurunan kualitas pelayanan publik di berbagai sektor, termasuk pengelolaan infrastruktur dan pelayanan kesehatan. Masyarakat mengeluhkan lambannya respon dari pemerintah kota dan peningkatan ketidakpuasan terhadap layanan yang diberikan.

## 2.5 Implementasi UU ASN dan Sistem Merit

### 2.5.1 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah regulasi yang memuat pokok-pokok pengaturan mengenai penguatan pengawasan Sistem Merit, penetapan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian kerja (PPPK), kesejahteraan PNS dan PPPK, penataan tenaga honorer, dan digitalisasi Manajemen ASN termasuk didalamnya transformasi komponen Manajemen ASN. Dimana ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional.

#### 1. Isi Utama dari UU Nomor 5 Tahun 2014

a) Pengertian dan Ruang Lingkup ASN

- 1) ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).
- 2) ASN berperan sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayanan publik, dan perekat serta pemersatu bangsa.

b) Sistem Merit

- 1) UU ASN mengadopsi konsep sistem merit, di mana pengangkatan, penempatan, promosi, dan pengembangan karier ASN didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja.
- 2) Sistem merit bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang netral, kompeten, dan berdaya saing.

- c) Manajemen ASN
  - 1) Manajemen ASN diatur meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan, pengelolaan kinerja, pemberian penghargaan dan disiplin, serta pengakhiran hubungan kerja.
  - 2) Dalam pengelolaan kinerja, ASN dinilai berdasarkan capaian kinerja individu dan kinerja unit kerja, yang selanjutnya menjadi dasar untuk penilaian kompetensi.
- d) Hak dan Kewajiban ASN
  - 1) Hak ASN untuk mendapatkan perlindungan hukum, pengembangan kompetensi, serta kesejahteraan yang layak.
  - 2) Kewajiban ASN mencakup kewajiban untuk menjaga netralitas, mematuhi peraturan perundang-undangan, dan menjaga standar profesionalisme dalam pelayanan publik.
- e) Pembentukan dan Peran Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN)
  - 1) UU ini membentuk Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), yang berperan sebagai pengawas pelaksanaan sistem merit dan pengawal independensi serta profesionalisme ASN.
  - 2) KASN juga berwenang melakukan penilaian terhadap pelaksanaan manajemen ASN di berbagai instansi pemerintah.
- f) Pelayanan Publik

UU ini menegaskan bahwa ASN harus memberikan pelayanan publik yang berkualitas, cepat, dan tidak diskriminatif serta memegang teguh prinsip integritas dan akuntabilitas.

## 2. Tujuan dari UU Nomor 20 Tahun 2023

- a) Mewujudkan Birokrasi yang Efektif dan Efisien

Dengan adanya pengaturan yang jelas mengenai manajemen ASN, UU ini bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang lebih efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.
- b) Menjamin Netralitas dan Profesionalisme ASN

Dengan sistem merit, UU ini berupaya mengurangi intervensi politik dalam pengelolaan ASN, sehingga ASN dapat menjalankan tugasnya secara profesional dan netral.



- c) Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik  
Dengan adanya fokus pada kompetensi dan kinerja, UU ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik oleh ASN.
- d) Mendorong Peningkatan Kinerja dan Pengembangan Karier ASN  
UU ini memberikan perhatian khusus pada pengembangan karier ASN melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi, sehingga ASN dapat berkontribusi secara optimal dalam pelayanan publik. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 merupakan landasan penting dalam upaya reformasi birokrasi di Indonesia, dengan tujuan akhir untuk menciptakan ASN yang berintegritas, kompeten, dan berorientasi pada pelayanan publik yang lebih baik..

### 2.5.2 Tantangan Implementasi Sistem Merit di Pemerintahan Daerah

Implementasi sistem merit di pemerintahan daerah, khususnya di Kabupaten Nias, menghadapi berbagai tantangan yang signifikan. Sistem merit bertujuan untuk memastikan bahwa pengangkatan, penempatan, dan promosi pegawai negeri sipil (PNS) didasarkan pada kompetensi, kinerja, dan prestasi, bukan pada faktor lain seperti kedekatan personal atau tekanan politik. Namun, di lapangan, ada beberapa kendala yang dapat menghambat pelaksanaan yang efektif dari sistem ini. Berikut ini adalah beberapa tantangan utama yang dihadapi:

#### 1. Budaya Kerja yang Belum Mendukung Meritokrasi

- a) Patronase dan Nepotisme  
Di beberapa daerah, termasuk Kabupaten Nias, praktik patronase dan nepotisme masih kuat. Koneksi personal dan politik seringkali menjadi faktor utama dalam penempatan dan promosi pegawai, mengesampingkan prinsip-prinsip meritokrasi.
- b) Resistensi dari Pihak Internal  
PNS yang sudah lama menjabat dan terbiasa dengan sistem lama mungkin menunjukkan resistensi terhadap perubahan, terutama jika perubahan tersebut mengancam posisi atau status mereka.

#### 2. Keterbatasan Sumber Daya Manusia

- a) Kurangnya SDM yang Kompeten

Di daerah-daerah tertentu, termasuk Kabupaten Nias, terdapat keterbatasan dalam hal jumlah dan kualitas SDM yang memenuhi kualifikasi untuk posisi tertentu. Ini membuat penerapan sistem merit menjadi sulit, karena pilihan yang ada terbatas.

b) Pengembangan dan Pelatihan SDM

Ada kebutuhan untuk meningkatkan program pelatihan dan pengembangan bagi PNS untuk memastikan mereka memenuhi standar kompetensi yang dibutuhkan.

**3. Intervensi Politik**

a) Tekanan Politik dalam Pengambilan Keputusan

Pemerintah daerah seringkali menghadapi tekanan politik dari berbagai pihak, yang dapat mempengaruhi keputusan terkait penempatan dan promosi PNS. Hal ini bisa merusak penerapan sistem merit, karena keputusan tidak lagi didasarkan pada kualifikasi dan kompetensi.

b) Penempatan yang Tidak Sesuai

Intervensi politik juga dapat menyebabkan penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensi mereka, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja dan efektivitas pelayanan publik.

**4. Keterbatasan Infrastruktur dan Sistem Pendukung**

a) Kurangnya Sistem yang Transparan

Sistem merit membutuhkan transparansi dan akuntabilitas dalam proses seleksi dan promosi. Namun, di banyak daerah, termasuk Kabupaten Nias, infrastruktur teknologi dan sistem pendukung yang diperlukan untuk menerapkan sistem merit mungkin masih kurang memadai.

b) Keterbatasan Anggaran

Implementasi sistem merit juga membutuhkan dukungan anggaran yang cukup, misalnya untuk pelatihan, pengembangan SDM, dan pembangunan sistem teknologi informasi.

**5. Kurangnya Pemahaman dan Sosialisasi**

a) Minimnya Pemahaman tentang Sistem Merit

Banyak PNS dan pejabat daerah yang masih belum sepenuhnya memahami apa itu sistem merit dan bagaimana penerapannya. Ini dapat mengakibatkan kesalahpahaman dan resistensi terhadap upaya implementasi.

b) Sosialisasi yang Kurang Efektif

Upaya sosialisasi dan edukasi mengenai pentingnya sistem merit dan bagaimana cara kerjanya sering kali tidak dilakukan secara efektif, sehingga menyebabkan kurangnya dukungan dari para pemangku kepentingan.

## 6. Perubahan Paradigma

- a) Perubahan budaya organisasi, implementasi sistem merit membutuhkan perubahan budaya organisasi yang memerlukan waktu lama. Ini mencakup perubahan dalam cara pandang mengenai kinerja dan kompetensi, serta penghargaan terhadap prestasi individu.

Dapat disimpulkan bahwa untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut di atas, maka diperlukan komitmen kuat dari pemerintah daerah, peningkatan kapasitas SDM, penguatan sistem pendukung, dan sosialisasi yang intensif mengenai pentingnya sistem merit. Selain itu, diperlukan upaya untuk mengurangi intervensi politik dalam manajemen SDM di pemerintahan daerah sehingga sistem merit dapat diterapkan dengan baik dan memberikan dampak positif terhadap pelayanan publik di Kabupaten Nias.

58

### 2.5.3 Upaya dan Strategi Meningkatkan Implementasi Sistem Merit

Implementasi sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan langkah krusial untuk memastikan bahwa proses rekrutmen, promosi, dan penempatan pegawai dilakukan berdasarkan kompetensi dan kualifikasi yang objektif, bukan berdasarkan faktor lain seperti hubungan pribadi atau intervensi politik. Berikut adalah beberapa upaya dan strategi yang dapat diambil untuk meningkatkan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN, berdasarkan berbagai studi dan literatur sebagai berikut:

## **1. Penguatan Kerangka Hukum dan Kebijakan**

### a) Penegakan Regulasi

Pemerintah perlu memperkuat dan menegakkan peraturan terkait sistem merit yang sudah ada, seperti UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN, untuk memastikan setiap proses kepegawaian dilakukan secara adil dan transparan.

### b) Perbaikan Kebijakan Pendukung

Kebijakan pendukung yang mengatur mekanisme rekrutmen, promosi, dan evaluasi kinerja harus diperbarui secara berkala untuk mengikuti perkembangan zaman dan teknologi.

## **2. Pengembangan Sistem Rekrutmen Berbasis Kompetensi**

### a) Tes Kompetensi Terstandar

Implementasi tes kompetensi yang terstandar dan berbasis pada kebutuhan posisi tertentu dapat mengurangi kemungkinan intervensi eksternal dalam proses rekrutmen.

### b) Transparansi Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen yang transparan, termasuk publikasi hasil seleksi secara terbuka, dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap sistem merit.

## **3. Pelatihan dan Pengembangan SDM**

### a) Program Pengembangan Berkelanjutan

Memberikan pelatihan berkelanjutan kepada ASN untuk meningkatkan kompetensi dan kapasitas mereka sesuai dengan perkembangan tugas dan tanggung jawab.

### b) Peningkatan Kompetensi Manajerial

Pelatihan khusus untuk para manajer dan pemimpin dalam manajemen ASN agar mereka mampu menerapkan prinsip-prinsip meritokrasi dalam keputusan-keputusan manajerial.

## **4. Pengawasan dan Evaluasi yang Ketat**

### a) Pembentukan Lembaga Pengawas Independen

Lembaga pengawas yang independen dapat membantu memonitor implementasi sistem merit, memastikan kepatuhan, dan memberikan rekomendasi perbaikan jika ditemukan penyimpangan.

b) **Audit Kinerja Berkala**

Audit terhadap sistem kinerja ASN dilakukan secara berkala untuk menilai seberapa efektif sistem merit diterapkan dalam manajemen kepegawaian.

**5. Penggunaan Teknologi dalam Manajemen Kepegawaian**

a) **Digitalisasi Proses**

Penggunaan teknologi informasi untuk mengelola data pegawai, proses rekrutmen, dan promosi dapat meningkatkan akurasi dan mengurangi peluang manipulasi data.

b) **Sistem Penilaian Kinerja Elektronik**

Implementasi sistem penilaian kinerja berbasis elektronik yang dapat diakses secara real-time untuk memantau perkembangan dan kinerja ASN secara objektif.

**6. Budaya Organisasi yang Mendukung Meritokrasi**

a) **Sosialisasi Nilai-Nilai Meritokrasi**

Membudayakan nilai-nilai meritokrasi di kalangan ASN melalui sosialisasi dan pelatihan yang terus menerus.

b) **Pemimpin sebagai Role Model**

Pemimpin instansi harus menjadi teladan dalam penerapan sistem merit dengan menunjukkan keputusan-keputusan yang transparan dan berbasis pada kualifikasi.

**7. Peningkatan Keterlibatan Publik**

a) **Partisipasi Masyarakat**

Masyarakat dan organisasi non-pemerintah dapat dilibatkan dalam pengawasan implementasi sistem merit, misalnya melalui mekanisme pengaduan dan evaluasi kinerja publik.

b) **Publikasi Kinerja ASN**

Menyediakan informasi mengenai kinerja ASN secara terbuka kepada publik dapat meningkatkan akuntabilitas dan memotivasi ASN untuk bekerja lebih baik sesuai dengan prinsip meritokrasi.

99

## 2.6 Kerangka Konseptual Penelitian

### 2.6.1 Pengembangan Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini, kerangka konseptual akan dikembangkan untuk menghubungkan variabel-variabel utama, yaitu penempatan jabatan, lingkungan kerja, penilaian kinerja, dan produktivitas ASN. Kerangka konseptual ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana variabel-variabel tersebut saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain, serta bagaimana mereka secara kolektif mempengaruhi produktivitas ASN.

#### 1. Penempatan Jabatan

##### a) Definisi

Penempatan jabatan mengacu pada proses penempatan ASN dalam posisi atau peran tertentu berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kebutuhan organisasi. Penempatan yang tepat dianggap sebagai kunci untuk memastikan ASN dapat berkontribusi secara maksimal.

##### b) Hubungan dengan Produktivitas ASN

Penempatan jabatan yang sesuai dengan kompetensi ASN diharapkan akan meningkatkan motivasi dan kinerja mereka, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas.

#### 2. Lingkungan Kerja

##### a) Definisi

Lingkungan kerja mencakup segala aspek fisik, psikologis, dan sosial yang ada di tempat kerja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif dianggap penting untuk meningkatkan kenyamanan dan efisiensi kerja.

##### b) Hubungan dengan Produktivitas ASN

Lingkungan kerja yang positif dan mendukung akan membantu ASN untuk bekerja lebih efektif dan efisien, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas mereka.

### 3. Penilaian Kinerja

#### a) Definisi

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi terhadap kinerja ASN berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditetapkan. Proses ini bertujuan untuk menilai sejauh mana ASN telah memenuhi target dan tanggung jawab pegawaiian mereka.

#### b) Hubungan dengan Produktivitas ASN

Penilaian kinerja yang objektif dan transparan akan memberikan feedback yang konstruktif kepada ASN, memungkinkan mereka untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja, sehingga meningkatkan produktivitas.

### 4. Produktivitas ASN

Produktivitas ASN diukur dari seberapa efektif dan efisien ASN <sup>98</sup> dalam mencapai tujuan organisasi dengan sumber daya yang ada. Produktivitas adalah hasil akhir yang ingin dicapai melalui interaksi antara penempatan jabatan, lingkungan kerja, dan penilaian kinerja.

### 5. Hubungan Antar Variabel

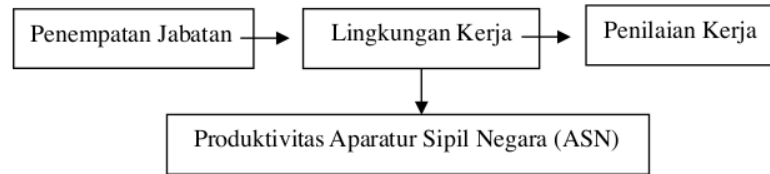
<sup>14</sup> Kerangka konseptual dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan jabatan yang tepat akan menciptakan kondisi kerja yang sesuai dengan kemampuan dan minat ASN, yang pada gilirannya akan meningkatkan dukungan lingkungan kerja. <sup>13</sup> Lingkungan kerja yang mendukung akan membuat ASN <sup>15</sup> merasa nyaman dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Penilaian kinerja yang akurat dan adil memberikan umpan balik yang diperlukan untuk perbaikan dan pengembangan kinerja ASN. Keseluruhan proses ini berujung pada peningkatan produktivitas ASN.

<sup>93</sup> Dalam diagram konseptual, penempatan ASN dalam jabatan dan lingkungan kerja bertindak sebagai variabel independen yang mempengaruhi penilaian kinerja sebagai variabel antara, yang kemudian secara langsung mempengaruhi produktivitas ASN sebagai variabel independen.



## 2.6.2 Visualisasi Kerangka Konseptual

Gambar Konseptual



Sumber olahan peneliti 2024

Penempatan Jabatan → Lingkungan Kerja → Penilaian Kinerja → Produktivitas ASN. Diagram ini menekankan hubungan kausal antara variabel-variabel tersebut, menunjukkan bahwa intervensi dalam penempatan jabatan dan lingkungan kerja dapat berdampak pada penilaian kinerja, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas ASN.

Kerangka konseptual ini akan digunakan sebagai panduan dalam menganalisis data dan menginterpretasikan hasil penelitian, serta dalam merumuskan rekomendasi kebijakan yang relevan untuk meningkatkan kinerja ASN di lingkungan kerja yang telah diteliti.

## METODE PROYEK

### 3.1 Desain Proyek

Desain proyek ini dirancang untuk mengembangkan sebuah aplikasi yang dapat digunakan untuk menilai kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis lingkungan kerja di Kabupaten Nias. Proyek ini menggunakan pendekatan rekayasa perangkat lunak dengan metode pengembangan sistem yang disesuaikan dengan kebutuhan pengguna akhir, yakni instansi pemerintah yang mengelola kinerja ASN.

#### 3.1.1 Pendekatan Pengembangan Sistem

Proyek ini menggunakan metodologi Agile sebagai pendekatan pengembangan sistem. Metodologi ini dipilih karena fleksibilitasnya yang memungkinkan pengembangan aplikasi dilakukan secara iteratif dan inkremental (Schwaber & Sutherland, 2020). Dengan Agile, pengembangan aplikasi dapat dilakukan dalam siklus yang lebih pendek (sprint), memungkinkan adanya penyesuaian dan perbaikan berkelanjutan berdasarkan feedback dari pengguna akhir (Dingsøyr, Fægri, & Itkonen, 2019).

Pengembangan aplikasi akan dibagi ke dalam beberapa iterasi atau sprint, dimana setiap sprint memiliki target pengembangan spesifik seperti pengembangan modul penilaian kinerja, integrasi data lingkungan kerja dan pengembangan antarmuka pengguna (Beck et al., 2020).

Pada tahap awal, dilakukan pengumpulan kebutuhan dari pengguna akhir (yaitu pihak manajemen ASN di Kabupaten Nias) untuk memastikan aplikasi yang dikembangkan dapat memenuhi kebutuhan fungsional dan non-fungsional. Kebutuhan ini mencakup fitur-fitur utama seperti input data kinerja, evaluasi berbasis lingkungan kerja, pelaporan, dan analitik (Paasivaara, Behm, Lassenius, & Hallikainen, 2019).

### 3.1.2 Struktur Aplikasi

Aplikasi ini dirancang dengan arsitektur <sup>49</sup> Model-View-Controller (MVC), yang memisahkan antara logika bisnis, tampilan, dan data, sehingga memudahkan pengelolaan dan pemeliharaan sistem (Larman, 2019). Komponen ini menangani data aplikasi, termasuk penyimpanan informasi terkait kinerja ASN, data lingkungan kerja, dan hasil evaluasi. Model ini akan berinteraksi dengan basis data yang dirancang khusus untuk mendukung penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja (Fowler, 2019).

Bagian ini merupakan antarmuka pengguna yang akan digunakan oleh administrator atau evaluator kinerja. Antarmuka ini dirancang agar mudah digunakan, dengan tampilan yang intuitif dan akses cepat ke berbagai fitur aplikasi, seperti form penilaian, laporan kinerja, dan analisis data (Cunha, Rocha, & Oliveira, 2020).

Komponen yang mengatur alur aplikasi, termasuk memproses input dari pengguna, mengelola interaksi antara model dan view, serta menjalankan logika aplikasi yang terkait dengan penilaian kinerja dan lingkungan kerja (Brown & Wilson, 2019).

### 3.1.3 Pengujian dan Validasi

Proses pengujian dilakukan di setiap tahap pengembangan aplikasi untuk memastikan bahwa aplikasi berjalan sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan (Bass, Weber, & Zhu, 2019). Pengujian ini mencakup:

Untuk memastikan setiap fitur aplikasi berfungsi dengan benar sesuai dengan kebutuhan yang telah ditentukan. Setiap modul aplikasi akan diuji secara terpisah dan kemudian diintegrasikan untuk memastikan interoperabilitasnya (Davis & Daniels, 2019).

Dilakukan untuk memastikan antarmuka pengguna (UI) mudah digunakan dan memenuhi kebutuhan pengguna akhir. Feedback dari pengguna akan sangat penting dalam tahap ini untuk melakukan penyesuaian yang diperlukan (Nielsen & Pernice, 2020).

Memastikan bahwa data sensitif, seperti data kinerja ASN dan informasi lingkungan kerja, dilindungi dengan baik. Ini termasuk pengujian

terhadap ancaman keamanan siber, seperti SQL injection dan XSS (Cross-Site Scripting) (McGraw, 2020).

#### **3.1.4 Implementasi dan Pelatihan**

Setelah pengujian berhasil dilakukan, aplikasi akan diimplementasikan di instansi pemerintah terkait. Implementasi ini mencakup instalasi aplikasi pada server yang telah disiapkan, integrasi dengan sistem yang sudah ada (jika diperlukan), dan penyediaan dukungan teknis awal (Fitzgerald, Stol, & O'Sullivan, 2019).

Pelatihan akan diberikan kepada administrator dan pengguna aplikasi untuk memastikan mereka dapat menggunakan aplikasi dengan efektif. Pelatihan ini mencakup pengoperasian dasar aplikasi, cara menginput data, melakukan evaluasi, dan menghasilkan laporan (Sommerville, 2020).

#### **3.1.5 Pemeliharaan dan Pembaruan**

Setelah implementasi, tahap pemeliharaan dilakukan untuk memastikan aplikasi tetap berjalan dengan baik dan sesuai dengan perkembangan kebutuhan. Ini mencakup pemantauan sistem, pembaruan berkala, dan perbaikan bug yang mungkin ditemukan setelah aplikasi digunakan secara aktif (Pressman & Maxim, 2019).

Tim pengembang akan menyediakan dukungan teknis yang berkelanjutan, termasuk penambahan fitur baru berdasarkan kebutuhan yang muncul dan penyesuaian terhadap perubahan kebijakan atau regulasi yang terkait dengan penilaian kinerja ASN (Humphrey, 2020).

Output dari proyek ini adalah sebuah aplikasi penilaian kinerja ASN berbasis lingkungan kerja yang dapat digunakan oleh instansi pemerintah Kabupaten Nias. Aplikasi ini dirancang untuk membantu meningkatkan akurasi dan objektivitas penilaian kinerja ASN, memperhatikan faktor-faktor lingkungan kerja, dan memberikan laporan serta analisis yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik dalam manajemen sumber daya manusia.

4

### **3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

### 3.2.1 Lokasi Penelitian

Penelitian dan pengembangan aplikasi penilaian kinerja ASN berbasis lingkungan kerja ini dilakukan di **Kabupaten Nias, Sumatera Utara, Indonesia**. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada kebutuhan spesifik pemerintah Kabupaten Nias untuk meningkatkan objektivitas dan efektivitas penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) mereka. Lokasi penelitian mencakup beberapa kantor pemerintah daerah yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia, seperti Badan Kepegawaian Daerah (BKD), serta beberapa instansi pemerintahan lainnya yang terlibat langsung dalam proses evaluasi kinerja ASN.

Penelitian lapangan di lokasi ini melibatkan pengumpulan data melalui wawancara dengan pegawai, pengamatan langsung terhadap lingkungan kerja, dan pengujian aplikasi di lingkungan operasional sebenarnya. Selain itu, pengumpulan kebutuhan pengguna aplikasi juga dilakukan di lokasi yang sama untuk memastikan bahwa aplikasi yang dikembangkan sesuai dengan konteks lokal dan kebutuhan spesifik pengguna akhir di Kabupaten Nias.

### 3.2.2 Waktu Penelitian

Penelitian dan pengembangan proyek ini dilaksanakan dalam rentang waktu Januari hingga Juni 2024. Sebagai mana di jelaskan pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.1. Jadwal pelaksanaan penelitian proyek ini

Tahapan Penelitian	Waktu Pelaksanaan	Kegiatan
Pengumpulan Kebutuhan Pengguna	Mei 2024	- Wawancara dengan pegawai dan pemangku kepentingan di Kabupaten Nias. - Observasi langsung di beberapa instansi pemerintah.
Penyusunan Spesifikasi Aplikasi	Juni 2024	- Penyusunan dokumen spesifikasi aplikasi berdasarkan hasil pengumpulan kebutuhan pengguna.
Pengembangan Aplikasi (Tahap Awal)	Juli – Agustus 2024	- Desain antarmuka pengguna - Pengembangan modul inti aplikasi

		- Pengujian awal fungsi dasar aplikasi secara internal.
Pengujian Lapangan dan Feedback	Agustus 2024	- Pengujian aplikasi di lingkungan kerja ASN Kabupaten Nias - Pengumpulan dan analisis feedback dari pengguna lapangan.
Penyesuaian dan Penyempurnaan Aplikasi	September 2024	- Perbaiki dan penyempurnaan aplikasi berdasarkan hasil pengujian lapangan dan feedback pengguna.
Implementasi Aplikasi dan Pelatihan	September 2024	- Implementasi aplikasi di instansi pemerintah yang dipilih sebagai pilot project - Pelatihan penggunaan aplikasi untuk staf dan evaluator kinerja ASN.
Evaluasi Akhir dan Penyusunan Laporan	September 2024	- Evaluasi efektivitas aplikasi dalam penilaian kinerja ASN. - Penyusunan laporan akhir proyek dan rekomendasi untuk penggunaan selanjutnya.

Tabel ini menunjukkan alur waktu dari setiap tahapan penelitian hingga pengembangan aplikasi, mulai dari pengumpulan kebutuhan hingga penyusunan laporan akhir, yang diharapkan selesai dalam kurun waktu **Mei hingga September 2024**.

39

### 3.3 Subjek dan Objek Penelitian

#### 3.3.1 Subjek Penelitian

Subjek penelitian dalam proyek ini adalah **Aparatur Sipil Negara (ASN)** yang bekerja di lingkungan pemerintahan Kabupaten Nias, khususnya mereka yang memegang jabatan struktural dan terlibat dalam proses penilaian kinerja. Subjek penelitian ini mencakup beberapa kelompok berikut:

##### 1. ASN dengan Jabatan Struktural

Mereka yang berada pada posisi manajerial dan memiliki tanggung jawab langsung terhadap pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan. Fokus pada kelompok ini adalah untuk memahami bagaimana penilaian kinerja mereka dilakukan dan bagaimana lingkungan kerja mempengaruhi produktivitas serta kinerja mereka.

25

## **2. Staf Badan Kepegawaian Daerah (BKD)**

Pegawai yang bertanggung jawab atas administrasi dan manajemen kinerja ASN di Kabupaten Nias. Staf BKD dipilih sebagai subjek karena mereka terlibat langsung dalam proses penilaian kinerja, pengumpulan data kinerja, dan pelaksanaan kebijakan kepegawaian.

## **3. Evaluator Kinerja**

Para evaluator yang ditugaskan untuk menilai kinerja ASN. Mereka dipilih sebagai subjek penelitian karena memiliki peran kunci dalam mengimplementasikan dan memanfaatkan aplikasi penilaian kinerja yang dikembangkan dalam proyek ini.

## **4. Pimpinan Instansi Pemerintah**

Pimpinan instansi yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan berdasarkan hasil penilaian kinerja. Mereka dipilih untuk memahami kebutuhan spesifik terkait pelaporan dan penggunaan data penilaian dalam pengambilan keputusan strategis.

74

### **3.3.2 Objek Penelitian**

Objek penelitian dalam proyek ini adalah **sistem penilaian kinerja ASN berbasis lingkungan kerja** yang akan diimplementasikan melalui pengembangan aplikasi khusus. Objek penelitian ini difokuskan pada beberapa aspek utama:

#### **1. Penilaian Kinerja ASN**

Proses dan mekanisme yang digunakan untuk menilai kinerja ASN, termasuk kriteria penilaian yang digunakan dan bagaimana hasil penilaian tersebut mempengaruhi pengembangan karier dan pengambilan keputusan di lingkungan pemerintahan.

#### **2. Lingkungan Kerja ASN**

Faktor-faktor lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja ASN, seperti kondisi fisik tempat kerja, hubungan antarpegawai, budaya organisasi, dan faktor eksternal lainnya. Penelitian ini fokus pada bagaimana lingkungan kerja ini dapat diintegrasikan ke dalam sistem penilaian kinerja melalui aplikasi yang dikembangkan.



### 3. Penggunaan Aplikasi Penilaian Kinerja

Implementasi dan penggunaan aplikasi yang dikembangkan dalam proyek ini. Fokusnya adalah untuk menilai efektivitas aplikasi dalam membantu proses penilaian kinerja yang lebih objektif dan berbasis data lingkungan kerja.

Subjek dan objek penelitian ini, menjelaskan secara rinci tentang siapa yang terlibat sebagai subjek penelitian dan apa yang menjadi objek utama dalam proyek ini. Dengan menetapkan ASN yang memegang jabatan struktural, staf BKD, evaluator kinerja, dan pimpinan instansi pemerintah sebagai subjek penelitian, proyek ini akan mendapatkan perspektif yang komprehensif mengenai kebutuhan dan tantangan dalam penilaian kinerja ASN. Sedangkan, objek penelitian yang berfokus pada penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja akan memungkinkan penelitian ini untuk menghasilkan solusi praktis melalui aplikasi yang dikembangkan.

59

## 3.4 Teknik Pengumpulan Data

### 3.4.1 Teknik Pengumpulan Data

Untuk proyek pengembangan aplikasi penilaian kinerja ASN berbasis lingkungan kerja di Kabupaten Nias, data dikumpulkan menggunakan beberapa teknik utama yang relevan dengan tujuan proyek, yaitu:

#### 1. Wawancara

Wawancara digunakan untuk mengumpulkan data kualitatif dari para Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di lingkungan pemerintahan Kabupaten Nias, serta dari pihak-pihak yang terlibat langsung dalam proses penilaian kinerja dan manajemen sumber daya manusia. Wawancara ini bersifat semi-terstruktur, memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi isu-isu yang relevan sambil tetap fleksibel dalam menggali informasi lebih lanjut berdasarkan tanggapan responden. Menurut Creswell & Poth (2019), wawancara semi-terstruktur adalah metode yang efektif untuk memperoleh wawasan mendalam dari responden karena memungkinkan dialog yang lebih terbuka dan adaptif.

Tujuan Wawancara ini, untuk mendapatkan wawasan mendalam tentang pengalaman, persepsi, dan kebutuhan ASN terkait penilaian kinerja dan lingkungan kerja mereka, serta untuk memahami ekspektasi mereka terhadap aplikasi yang akan dikembangkan.

Responden ASN dengan jabatan struktural, staf Badan Kepegawaian Daerah (BKD), evaluator kinerja, dan pimpinan instansi pemerintah.

Observasi dilakukan untuk memahami kondisi nyata lingkungan kerja ASN di Kabupaten Nias. Observasi ini dilakukan dengan cara mengamati langsung aktivitas sehari-hari ASN di tempat kerja mereka, kondisi fisik lingkungan kerja, serta interaksi antarpegawai. Seperti yang dijelaskan oleh Yin (2019), observasi langsung memungkinkan peneliti untuk memperoleh data kontekstual yang penting dan sering kali tidak bisa diperoleh melalui metode lain seperti wawancara atau survei.

Tujuan Observasi ini adalah Mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja ASN dan bagaimana faktor-faktor tersebut dapat diintegrasikan ke dalam aplikasi penilaian kinerja.

Fokus Observasi ini adalah Kondisi fisik tempat kerja, hubungan kerja antarpegawai, dan praktik-praktik yang biasa dilakukan dalam lingkungan kerja ASN.

## 2. Survei

Survei digunakan untuk mengumpulkan data kuantitatif dari populasi ASN di Kabupaten Nias. Kuesioner yang disusun mengandung pertanyaan-pertanyaan yang bertujuan untuk mengukur persepsi ASN terhadap metode penilaian kinerja yang ada, pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas mereka, dan pandangan mereka tentang aplikasi penilaian kinerja yang akan dikembangkan. Fowler (2019) mencatat bahwa survei adalah alat yang sangat berguna untuk mengumpulkan data yang dapat digeneralisasikan dari populasi yang lebih besar.

Tujuan Survei Mengumpulkan data yang dapat digeneralisasikan tentang pandangan dan kebutuhan ASN terkait penilaian kinerja dan lingkungan kerja.

Kuesioner disebarakan baik secara online maupun offline untuk menjangkau ASN di berbagai instansi di Kabupaten Nias.

### 3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan data sekunder yang relevan, seperti dokumen resmi, laporan penilaian kinerja sebelumnya, dan kebijakan terkait manajemen ASN di Kabupaten Nias. Data ini memberikan konteks tambahan yang penting untuk memahami latar belakang dan mengembangkan aplikasi. Merriam & Grenier (2019) menunjukkan bahwa studi dokumentasi penting untuk melengkapi data primer karena memberikan latar belakang yang kaya dan mendukung validitas temuan penelitian.

Tujuan studi dokumentasi untuk menganalisis data sekunder yang ada untuk memahami metode penilaian kinerja yang sudah digunakan, hasil yang telah dicapai, dan tantangan yang dihadapi sebelumnya, serta untuk memastikan bahwa aplikasi yang dikembangkan sesuai dengan kebijakan dan regulasi yang berlaku.

#### 3.4.2 Kajian Dokumen

Dokumen yang dikaji yaitu Undang-Undang tentang ASN, peraturan daerah terkait manajemen ASN, laporan penilaian kinerja, dan dokumen kebijakan internal pemerintah Kabupaten Nias. Teknik-teknik pengumpulan data ini dipilih untuk memastikan bahwa proyek ini didasarkan pada pemahaman yang komprehensif tentang kebutuhan dan tantangan yang dihadapi ASN di Kabupaten Nias. Wawancara dan observasi memberikan data kualitatif yang mendalam, sementara survei menyediakan data kuantitatif yang lebih luas dan dapat digeneralisasikan. Studi dokumentasi melengkapi data primer dengan informasi kontekstual yang penting untuk pengembangan aplikasi yang efektif dan sesuai kebutuhan.

### 3.5 Instrumen Pelaksanaan Proyek

Dalam proyek pengembangan aplikasi penilaian kinerja ASN berbasis lingkungan kerja di Kabupaten Nias, berbagai instrumen pelaksanaan proyek digunakan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan relevan, akurat, dan dapat mendukung keberhasilan proyek ini. Instrumen-instrumen ini dirancang untuk mengumpulkan data primer dan sekunder, mengarahkan implementasi aplikasi, dan mengevaluasi efektivitas pelaksanaan proyek.

Salah satu instrumen utama yang digunakan adalah **kuesioner survei**, yang berfungsi untuk mengumpulkan data kuantitatif dari Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Nias. Kuesioner ini berisi serangkaian pertanyaan yang dirancang dengan hati-hati untuk mengukur persepsi ASN terhadap faktor-faktor lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja mereka serta pandangan mereka terhadap metode penilaian kinerja yang ada. Kuesioner ini menggunakan skala Likert untuk memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana ASN menilai berbagai aspek yang relevan dengan kinerja mereka. Kuesioner ini didistribusikan secara online dan offline untuk menjangkau sebanyak mungkin ASN, sehingga data yang terkumpul dapat dianalisis secara statistik dan memberikan wawasan yang dapat digeneralisasikan.

Selain kuesioner, **panduan wawancara** juga digunakan sebagai instrumen penting untuk mengumpulkan data kualitatif yang lebih mendalam. Wawancara dilakukan dengan ASN yang memegang jabatan struktural, staf Badan Kepegawaian Daerah (BKD), evaluator kinerja, dan pimpinan instansi pemerintah. Panduan wawancara ini dirancang untuk mengarahkan proses wawancara semi-terstruktur, memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi pengalaman, persepsi, dan harapan para responden terkait penilaian kinerja dan penggunaan aplikasi baru. Panduan ini berisi daftar pertanyaan utama yang memastikan bahwa wawancara tetap fokus pada tujuan proyek, namun tetap memberikan ruang bagi peneliti untuk mengajukan pertanyaan tambahan yang relevan sesuai dengan tanggapan responden.

Untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan kuesioner, **lembar observasi** digunakan dalam proyek ini. Lembar observasi ini memungkinkan peneliti untuk mencatat secara sistematis kondisi nyata

lingkungan kerja ASN di Kabupaten Nias. Dengan menggunakan lembar observasi, peneliti dapat mengamati dan mencatat berbagai aspek lingkungan kerja, seperti kondisi fisik tempat kerja, interaksi antarpegawai, dan praktek-praktek kerja sehari-hari. Observasi ini memberikan data kontekstual yang penting untuk memahami dinamika yang mungkin tidak terungkap melalui wawancara atau kuesioner.

Selanjutnya, untuk memastikan bahwa aplikasi yang dikembangkan memenuhi semua persyaratan teknis dan fungsional, **check list implementasi** digunakan. Instrumen ini mencakup berbagai item yang harus diperiksa selama proses pengembangan dan implementasi aplikasi, termasuk pengujian fungsi dasar aplikasi, keamanan data, dan kelengkapan modul penilaian kinerja. Check list ini memastikan bahwa aplikasi tidak hanya berfungsi dengan baik secara teknis, tetapi juga sesuai dengan kebutuhan pengguna akhir di lapangan. Tim pengembang dan tim pelatihan menggunakan check list ini untuk memverifikasi bahwa aplikasi siap digunakan dan dapat dioperasikan oleh ASN dengan mudah. Akhirnya, untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan yang diberikan kepada ASN terkait penggunaan aplikasi, digunakan **lembar evaluasi pelatihan**. Setelah sesi pelatihan, peserta diminta untuk mengisi lembar evaluasi ini, yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang mengukur kejelasan materi yang disampaikan, kompetensi instruktur, dan kegunaan aplikasi yang diajarkan. Lembar evaluasi ini membantu peneliti dan tim pelatihan untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan memastikan bahwa peserta pelatihan mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menggunakan aplikasi secara efektif.

Dengan menggunakan instrumen-instrumen ini, proyek pengembangan aplikasi penilaian kinerja ASN berbasis lingkungan kerja di Kabupaten Nias dapat dilaksanakan dengan metode yang sistematis dan terstruktur, memastikan bahwa semua aspek proyek diperiksa dengan cermat dan bahwa hasil yang dicapai memenuhi tujuan yang telah ditetapkan.

### **3.6 Prosedur Penelitian**

Prosedur penelitian dalam proyek pengembangan aplikasi penilaian kinerja ASN berbasis lingkungan kerja di Kabupaten Nias terdiri dari beberapa

tahapan yang terstruktur. Langkah-langkah ini dirancang untuk memastikan bahwa setiap aspek proyek dilaksanakan dengan sistematis, mulai dari persiapan awal hingga penyusunan laporan akhir. Berikut adalah uraian mengenai prosedur yang akan diambil selama pelaksanaan proyek ini.

### 3.6.1 Tahap Persiapan

Pada tahap persiapan, langkah pertama yang dilakukan adalah **identifikasi kebutuhan** pengguna aplikasi. Tim peneliti melakukan diskusi awal dengan pihak-pihak terkait di pemerintah Kabupaten Nias, termasuk Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan instansi pemerintah lainnya yang terkait dengan manajemen ASN. Tujuan dari diskusi ini adalah untuk memahami masalah yang ada dalam sistem penilaian kinerja saat ini dan mengidentifikasi kebutuhan spesifik yang harus dipenuhi oleh aplikasi yang akan dikembangkan.

Setelah kebutuhan pengguna diidentifikasi, tim peneliti menyusun **rancangan penelitian** dan **rencana pengembangan aplikasi**. Ini termasuk merancang kuesioner survei, panduan wawancara, lembar observasi, serta menentukan metodologi pengembangan perangkat lunak yang akan digunakan, seperti metode agile untuk memastikan fleksibilitas dalam pengembangan.

### 3.6.2 Tahap Pengumpulan Data

Setelah tahap persiapan selesai, tim peneliti memasuki **tahap pengumpulan data**. Pada tahap ini, kuesioner survei disebarakan kepada ASN di berbagai instansi di Kabupaten Nias untuk mengumpulkan data kuantitatif tentang persepsi mereka terhadap penilaian kinerja dan lingkungan kerja. Selain itu, wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan para pemangku kepentingan utama, termasuk ASN dengan jabatan struktural, staf BKD, dan evaluator kinerja.

Selama periode yang sama, **observasi langsung** dilakukan di beberapa kantor pemerintahan untuk mengamati kondisi lingkungan kerja secara langsung. Peneliti mencatat temuan-temuan penting yang dapat mempengaruhi kinerja ASN dan yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan aplikasi.



### 3.6.3 Tahap Pengembangan Aplikasi

Dengan data yang telah dikumpulkan dan dianalisis secara awal, tim pengembang mulai masuk ke **tahap pengembangan aplikasi**. Proses pengembangan dilakukan secara iteratif, mengikuti metodologi Agile. Setiap iterasi (sprint) difokuskan pada pengembangan modul tertentu dari aplikasi, seperti modul penilaian kinerja, pengolahan data lingkungan kerja, dan modul pelaporan.

Selama pengembangan, **pengujian fungsional** dilakukan untuk memastikan bahwa setiap modul berfungsi sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan. Feedback dari pengguna potensial (melalui proses user testing) juga dikumpulkan selama tahap ini untuk memastikan bahwa aplikasi yang dikembangkan mudah digunakan dan memenuhi kebutuhan mereka.

### 3.6.4 Tahap Implementasi dan Pelatihan

Setelah aplikasi dikembangkan dengan proses pengujian dilanjutkan pada **tahap implementasi**. Aplikasi diinstal dan diintegrasikan kedalam sistem yang ada di instansi pemerintah Kabupaten Nias. Check list implementasi digunakan untuk memastikan semua aspek teknis telah dipenuhi. Bersamaan dengan itu tim memberikan **pelatihan kepada pengguna** akhir yaitu para ASN yang bekerja sehari-hari. Pelatihan ini meliputi pengoperasian aplikasi, cara penilaian kinerja dan pemanfaatan data lingkungan kerja dalam aplikasi.

### 3.6.5 Tahap Evaluasi dan Penyempurnaan

Setelah aplikasi diimplementasikan dan digunakan oleh ASN, tahap berikutnya adalah **evaluasi**. Umpan balik dari pengguna dikumpulkan melalui lembar evaluasi pelatihan dan survei tambahan untuk menilai efektivitas aplikasi dalam meningkatkan proses penilaian kinerja. Berdasarkan umpan balik ini, tim pengembang melakukan penyempurnaan terakhir pada aplikasi untuk memastikan bahwa semua kebutuhan pengguna terpenuhi dan masalah teknis yang mungkin muncul telah diperbaiki.



### 3.6.6 Tahap <sup>26</sup>Penyusunan Laporan Akhir

Tahap terakhir dalam prosedur penelitian ini adalah **penyusunan laporan akhir**. Laporan ini mencakup seluruh proses yang telah dilakukan selama proyek, mulai dari identifikasi kebutuhan, pengumpulan data, pengembangan, implementasi, hingga evaluasi akhir. Laporan ini juga menyertakan analisis hasil proyek, kesimpulan, serta rekomendasi untuk pengembangan lebih lanjut dan aplikasi yang lebih luas di masa depan. Laporan akhir ini disusun secara sistematis dan rinci untuk memenuhi persyaratan akademis, serta untuk disampaikan kepada pemerintah Kabupaten Nias sebagai dokumen resmi yang menggambarkan hasil dari proyek pengembangan aplikasi penilaian kinerja ASN berbasis lingkungan kerja.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **4.1 Gambaran Umum Aplikasi "Mokerja"**

Aplikasi **Mokerja** merupakan hasil utama dari penelitian ini. Aplikasi ini dirancang sebagai platform manajemen kinerja berbasis lingkungan kerja yang bertujuan untuk memfasilitasi evaluasi kinerja ASN di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Nias. Fitur utama dari aplikasi ini adalah:

#### **1. Evaluasi Kinerja Berkala**

Aplikasi memungkinkan evaluasi kinerja secara periodik, baik bulanan, triwulanan atau tahunan. Sistem ini didesain untuk memberikan gambaran yang komprehensif tentang performa ASN melalui parameter yang telah disesuaikan dengan lingkungan kerja mereka.

#### **2. Pelacakan Performa Jangka Panjang**

Fitur ini memungkinkan manajer atau atasan untuk melihat perkembangan kinerja ASN dari waktu ke waktu. Data kinerja yang terkumpul digunakan untuk mengidentifikasi tren peningkatan atau penurunan performa individu.

#### **3. Pengembangan Karier dan Keputusan Promosi**

Berdasarkan data yang terkumpul, aplikasi menyediakan alat analisis untuk memfasilitasi penentuan keputusan promosi dan potensi pengembangan karier ASN. Dengan memanfaatkan algoritma tertentu, Mokerja dapat merekomendasikan ASN yang layak dipertimbangkan untuk kenaikan jabatan atau pengembangan kompetensi.

#### **4. Lingkungan Kerja sebagai Faktor Penilaian**

Model penilaian berbasis lingkungan kerja memungkinkan penilaian yang lebih akurat dan kontekstual. Faktor-faktor lingkungan kerja seperti kualitas sarana, kolaborasi antarpegawai, dan kondisi fisik tempat kerja diperhitungkan dalam evaluasi kinerja.

#### **5. Dashboard dan Laporan Kinerja**

Aplikasi menyediakan visualisasi kinerja dalam bentuk grafik dan laporan yang memudahkan pemantauan performa ASN secara cepat. Laporan ini juga dapat diunduh dan digunakan sebagai bahan evaluasi manajerial.

## 4.2 Fokus Penilaian

Aplikasi Mokerja ini berfokus pada 14 kriteria utama penilaian kinerja, yaitu:

1. Disiplin
2. Jujur
3. Loyalitas
4. Ikhlas
5. Kecakapan
6. Kualitas Kerja
7. Inisiatif dalam Lingkungan Kerja
8. Dukungan terhadap Rekan Kerja
9. Kolaborasi dan Kerja Tim
10. Adaptasi terhadap Perubahan
11. Kepatuhan terhadap Kebijakan
12. Komunikasi dan Interaksi
13. Kepemimpinan
14. Kegiatan Insidental

Aplikasi ini menggunakan sistem penilaian berbasis skor, dengan kategori sebagai berikut:

- a) **90% – 100%** dinyatakan sebagai kategori **Sangat Baik**
- b) **75% – 89%** dinyatakan sebagai kategori **Baik**
- c) **50% – 74%** dinyatakan sebagai kategori **Cukup**
- d) **< 50%** dinyatakan sebagai kategori **Tidak Memuaskan**

Penilaian ini membantu dalam memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja ASN dan mendukung proses pengambilan keputusan terkait promosi dan pengembangan karier.

## 4.3 Analisis Berdasarkan Kriteria Penilaian

Dari keempat belas kriteria yang dinilai, beberapa poin kunci muncul sebagai area yang menunjukkan kontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas, serta tantangan yang perlu diperhatikan:

### **1. Disiplin**

ASN yang mendapat skor "Sangat Baik" pada aspek disiplin terbukti lebih produktif dan memiliki performa yang lebih stabil dalam jangka panjang.

### **2. Kolaborasi dan Kerja Tim**

Kriteria ini memiliki korelasi yang kuat dengan produktivitas tim secara keseluruhan. Unit kerja dengan skor tinggi dalam kolaborasi dan kerja tim menunjukkan peningkatan efisiensi dan output yang lebih baik.

### **3. Kegiatan Insidental**

Meskipun bersifat tidak terencana, penanganan kegiatan insidental dinilai baik oleh 60% ASN. Peningkatan inisiatif dalam menghadapi kondisi ini menunjukkan fleksibilitas pegawai dalam bekerja di bawah tekanan atau perubahan mendadak.

### **4. Adaptasi terhadap Perubahan**

Kriteria ini mencerminkan kemampuan ASN dalam menyesuaikan diri dengan kebijakan atau aturan baru, terutama dalam penerapan aplikasi berbasis teknologi seperti **Mokerja**.

## **4.4 Pembahasan Hasil**

### **4.4.1. Efektivitas Model Penilaian Berbasis Lingkungan Kerja**

Model penilaian berbasis lingkungan kerja ini lebih komprehensif dalam mengevaluasi kinerja ASN dibandingkan model konvensional. Penilaian yang memasukkan aspek lingkungan kerja memberikan gambaran yang lebih lengkap, terutama dalam mengidentifikasi kendala eksternal yang mempengaruhi performa individu. Hal ini memberikan dasar yang lebih adil dalam memberikan penilaian kinerja bagi seorang pegawai.

### **4.4.2. Produktivitas ASN dan Lingkungan Kerja**

Hasil menunjukkan bahwa <sup>38</sup> lingkungan kerja yang mendukung, seperti sarana yang memadai dan suasana kerja yang kolaboratif <sup>57</sup> secara langsung berdampak positif terhadap produktivitas ASN. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kondisi kerja yang baik mampu meningkatkan motivasi dan hasil kerja pegawai.

#### 4.4.3. Kemudahan Manajerial dalam Pemantauan Kinerja

Aplikasi Mokerja membantu manajer dalam melakukan evaluasi secara berkala dengan lebih mudah. Proses manual yang biasanya memakan waktu kini dapat dilakukan secara otomatis melalui aplikasi, sehingga waktu yang digunakan untuk evaluasi menjadi lebih efisien. Aplikasi juga memungkinkan pemantauan kinerja ASN secara real-time, yang memberikan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan.

#### 4.4.4. Tantangan dalam Implementasi

Walaupun hasil implementasi Mokerja di Kabupaten Nias menunjukkan banyak kemajuan, terdapat beberapa tantangan yang dihadapi, antara lain:

- **Adaptasi Teknologi**

Beberapa ASN masih mengalami kesulitan dalam adaptasi teknologi, terutama dalam penggunaan aplikasi secara optimal.

- **Infrastruktur**

Keterbatasan infrastruktur di beberapa unit kerja, terutama di wilayah yang lebih terpencil, menjadi hambatan dalam menjalankan evaluasi kinerja berbasis aplikasi.

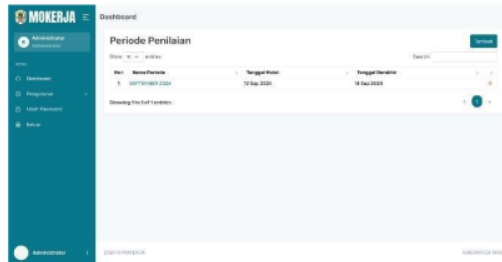
#### 4.5 Tampilan Dashboard Mokerja

Aplikasi Mokerja ini dirancang dengan model yang cukup sederhana untuk memudahkan pengisian penilaian, berikut ini beberapa hasil foto tampilan aplikasi :

- Halaman Login



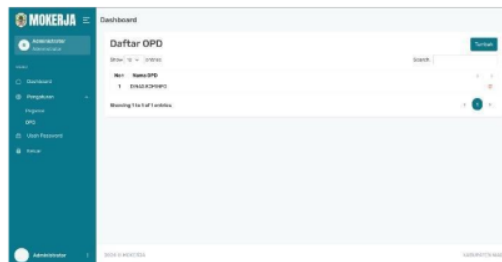
- Dashboard Level Admin



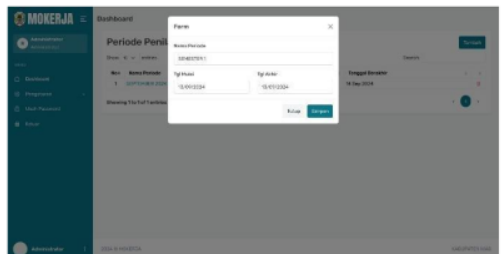
- Form Penambahan Data Pegawai



- Form Penambahan Data OPD atau Unit Kerja



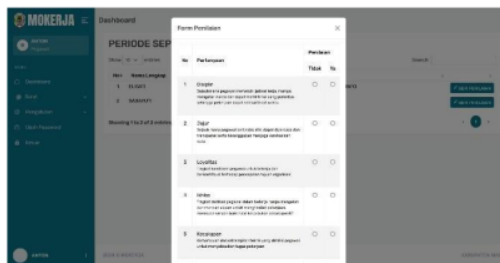
- Form Pembuatan Periode Penilaian



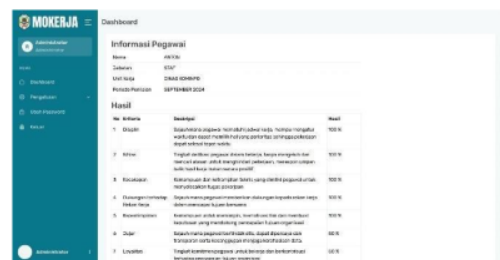
- Dashboard Level Pegawai



- Form Penilaian



- Hasil Penilaian





53  
**BAB V**  
**PENUTUP**

## **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengembangan aplikasi Mokerja yang telah diimplementasikan dalam evaluasi kinerja ASN di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Nias, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

### **5.1.1 Aplikasi Mokerja Efektif dalam Evaluasi Kinerja Berkala**

Aplikasi Mokerja terbukti efektif dalam memfasilitasi evaluasi kinerja ASN secara berkala dan memberikan pelacakan performa jangka panjang. Kriteria penilaian yang terdiri dari 14 aspek kinerja mencakup seluruh dimensi penting dari performa pegawai, sehingga penilaian yang dihasilkan lebih komprehensif dan objektif.

### **5.1.2 Lingkungan Kerja Berdampak Signifikan pada Produktivitas ASN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, termasuk kolaborasi antarpegawai dan ketersediaan sarana kerja yang memadai, berpengaruh positif terhadap produktivitas ASN. ASN yang bekerja dalam lingkungan kerja yang lebih baik cenderung memiliki hasil kinerja yang lebih tinggi.

### **5.1.3 Transparansi dan Keterlibatan Pegawai Meningkat**

Dengan fitur yang memungkinkan ASN untuk melihat hasil penilaian mereka secara langsung, aplikasi Mokerja memberikan transparansi yang lebih baik dibandingkan metode penilaian tradisional. Hal ini mendorong keterlibatan pegawai dalam proses evaluasi, membantu mereka memahami area yang perlu ditingkatkan.

### **5.1.4 Kendala Akses Teknologi dan Infrastruktur**

Meskipun aplikasi ini efektif secara umum, masih terdapat kendala terkait adaptasi teknologi, terutama di wilayah terpencil yang memiliki infrastruktur terbatas. Sebagian kecil ASN mengalami kesulitan dalam mengakses aplikasi ini secara optimal, yang menjadi tantangan untuk pelaksanaan secara menyeluruh.

## 5.2 Rekomendasi

Berdasarkan hasil dan kesimpulan yang diperoleh, beberapa rekomendasi yang diajukan untuk implementasi lebih lanjut dari aplikasi Mokerja adalah sebagai berikut:

### 5.2.1 Pengembangan Infrastruktur Teknologi

Pemerintah Kabupaten Nias perlu memperkuat infrastruktur teknologi, terutama di wilayah terpencil, agar akses terhadap aplikasi Mokerja dapat dilakukan dengan lebih lancar. Peningkatan jaringan internet dan dukungan perangkat keras sangat diperlukan untuk menjamin aplikasi dapat digunakan oleh seluruh ASN tanpa hambatan.

### 5.2.2 Pelatihan Berkelanjutan untuk ASN

Diperlukan program pelatihan berkelanjutan bagi ASN, terutama terkait penggunaan aplikasi Mokerja, ini bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh pegawai mampu menggunakan aplikasi secara optimal dan memahami kriteria penilaian yang diterapkan.

### 5.2.3 Pemantauan dan Evaluasi Berkala terhadap Aplikasi

Aplikasi Mokerja perlu terus dimonitor dan dievaluasi secara berkala untuk memastikan fungsionalitasnya tetap sesuai dengan kebutuhan evaluasi kinerja. Umpan balik dari pengguna, baik pegawai maupun manajer, sangat penting untuk perbaikan fitur dan peningkatan efektivitas aplikasi.

### 5.2.4 Integrasi Aplikasi dengan Sistem Manajemen Kinerja yang Lebih Luas

Disarankan agar Mokerja diintegrasikan dengan sistem manajemen kinerja yang lebih luas, seperti sistem penggajian dan promosi, sehingga penilaian kinerja dapat secara langsung mempengaruhi keputusan manajemen terkait karier ASN.

## 5.3 Implementasi

Untuk mengoptimalkan implementasi aplikasi Mokerja, perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini :

### 5.3.1 Sosialisasi Aplikasi secara Menyeluruh

Pemerintah Kabupaten Nias harus melakukan sosialisasi aplikasi ini secara menyeluruh ke seluruh unit kerja. Tujuannya adalah agar setiap ASN memahami pentingnya evaluasi kinerja berbasis lingkungan kerja dan mengetahui bagaimana cara menggunakan aplikasi secara mandiri.

#### **5.3.2 Pilot Project yang Diperluas**

Setelah uji coba skala terbatas berhasil dilakukan, implementasi lebih luas harus dilakukan dengan mengadopsi Mokerja di lebih banyak unit kerja. Dalam proses ini, dilakukan pengawasan ketat untuk memastikan aplikasi berfungsi dengan baik di berbagai kondisi lingkungan kerja.

#### **5.3.3 Dukungan Teknis dan Maintenance**

Pusat dukungan teknis yang dapat diakses oleh seluruh ASN perlu dibentuk untuk menangani masalah teknis yang mungkin muncul selama penggunaan aplikasi. Selain itu, maintenance berkala juga harus dilakukan untuk memastikan sistem tetap berjalan optimal.

#### **5.3.4 Evaluasi Berkelanjutan terhadap Kinerja Aplikasi dan Hasil Penilaian**

Implementasi Mokerja harus diiringi dengan evaluasi berkala untuk memastikan aplikasi terus berjalan dengan baik dan mampu mendukung pengambilan keputusan manajemen, terutama terkait promosi dan pengembangan karier ASN.

# EVALUASI MODEL PENILAIAN KINERJA BERBASIS LINGKUNGAN KERJA UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS APARATUR SIPIL NEGARA DI KABUPATEN NIAS

ORIGINALITY REPORT

# 12%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

- 1** Aminul Amin, Wawan Adi, Imama Zuchroh. "PENGARUH HUBUNGAN REKAN, LINGKUNGAN DAN PENGALAMAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN", *Inspirasi Ekonomi : Jurnal Ekonomi Manajemen*, 2024  
74 words — < 1%  
Crossref
- 2** Elda Lie N Christian, Paulus L Wairisal, Francisca R Sinay. "The Influence of Work Enthusiasm on Employee Performance at CV. Super Inti Perkasa in Desa Amahusu, Kecamatan Nusaniwe, Kota Ambon", *JENDELA PENGETAHUAN*, 2024  
61 words — < 1%  
Crossref
- 3** [docplayer.info](#)  
Internet 61 words — < 1%
- 4** [text-id.123dok.com](#)  
Internet 48 words — < 1%
- 5** [www.kabarmakassar.com](#)  
Internet 48 words — < 1%
- 6** [kc.umn.ac.id](#)  
Internet 47 words — < 1%

7	<a href="http://stranaspk.kpk.go.id">stranaspk.kpk.go.id</a> Internet	44 words — < 1%
8	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet	39 words — < 1%
9	<a href="http://repository.ub.ac.id">repository.ub.ac.id</a> Internet	36 words — < 1%
10	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Internet	35 words — < 1%
11	<a href="http://123dok.com">123dok.com</a> Internet	34 words — < 1%
12	Sumitrotua Tarihoran, Palindungan Lahagu, Eliagus Telaumbanua, Eliyunus Waruwu. "Analisis perilaku individu dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai di Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Nias", Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 2024 Crossref	34 words — < 1%
13	Dyah Ayu Gitaswari, Ali Alamsyah Kusumadinata, Sukarelawati. "Keselarasan Komunikasi Vertikal dan Horizontal di PT Tajur Surya Abadi", Karimah Tauhid, 2024 Crossref	30 words — < 1%
14	<a href="http://etheses.uin-malang.ac.id">etheses.uin-malang.ac.id</a> Internet	30 words — < 1%
15	<a href="http://repository.uin-suska.ac.id">repository.uin-suska.ac.id</a> Internet	25 words — < 1%
16	Rosmeida Zebua, Delipiter Lase, Sukaaro Waruwu, Peringatan Harefa. "Analisis perilaku individu dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Bagian	24 words — < 1%

Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Nias", Tuhenori: Jurnal  
Ilmiah Multidisiplin, 2023

Crossref

- 
- |    |   |                 |
|----|---|-----------------|
| 17 | <a href="https://docobook.com">docobook.com</a><br>Internet   | 24 words — < 1% |
| 18 | <a href="https://es.scribd.com">es.scribd.com</a><br>Internet   | 24 words — < 1% |
| 19 | Farah Rahmawaty, Aziza Aziz Rahmaningsih.<br>"Problematika Penegakan Hukum Terhadap<br>Aparatur Sipil Negara di Indonesia", Siyasa<br>Jurnal Hukum<br>Tatanegara, 2024<br>Crossref  | 22 words — < 1% |
| 20 | <a href="https://digilib.unila.ac.id">digilib.unila.ac.id</a><br>Internet   | 22 words — < 1% |
| 21 | <a href="https://repo.darmajaya.ac.id">repo.darmajaya.ac.id</a><br>Internet   | 22 words — < 1% |
| 22 | Nurul Magfirah, Monica Sara Risambessy.<br>"PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BEBAN<br>KERJA TERHADAP KINERJA TENAGA MEDIS RUMAH SAKIT<br>BHAYANGKARA TK III AMBON", Equilibrium: Journal of<br>Economics and Development Studies, 2023<br>Crossref | 20 words — < 1% |
| 23 | <a href="https://core.ac.uk">core.ac.uk</a><br>Internet   | 20 words — < 1% |
| 24 | <a href="https://digilib.iain-palangkaraya.ac.id">digilib.iain-palangkaraya.ac.id</a><br>Internet   | 20 words — < 1% |
| 25 | <a href="https://kupang.tribunnews.com">kupang.tribunnews.com</a><br>Internet   | 20 words — < 1% |
-

26	<a href="https://repository.its.ac.id">repository.its.ac.id</a> Internet	20 words — < 1%
27	<a href="https://id.123dok.com">id.123dok.com</a> Internet	19 words — < 1%
28	<a href="https://repository.mercubuana.ac.id">repository.mercubuana.ac.id</a> Internet	19 words — < 1%
29	<a href="https://repository.upi.edu">repository.upi.edu</a> Internet	19 words — < 1%
30	<a href="https://www.salamedukasi.com">www.salamedukasi.com</a> Internet	19 words — < 1%
31	<a href="https://eprints.umm.ac.id">eprints.umm.ac.id</a> Internet	18 words — < 1%
32	<a href="https://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Internet	18 words — < 1%
33	<a href="https://repo.unikadelasalle.ac.id">repo.unikadelasalle.ac.id</a> Internet	18 words — < 1%
34	Imas Komariyah, Kania Laelawati. "Analisis Pengaruh Budaya Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Industri Kertas Daur Ulang CV Kridasana (Survey pada Bagian Produksi)", Manajemen dan Pariwisata, 2023 Crossref	17 words — < 1%
35	<a href="https://toffee.dev">toffee.dev</a> Internet	17 words — < 1%
36	Anis Saleh, Yan Herdianzah, Ahmad Padhil, Asrul Fole, Arfandi Ahmad, Nur Ihwan Safutra, Alifah Rasyiqah. "Pengukuran Kinerja Industri Kelapa Sawit	16 words — < 1%



Menggunakan Metode Balanced Scorecard dan Proses Hirarki Analitis", JURNAL AI-AZHAR INDONESIA SERI SAINS DAN TEKNOLOGI, 2024

Crossref

37 Emanueli Lahagu, Palindungan Lahagu, Fatolesa Hulu, Eliyunus Waruwu. "Analisis pengaruh faktor lingkungan terhadap perilaku organisasi pada Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah Kabupaten Nias", Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 2024

16 words — < 1%

Crossref

38 Noor Laili, Ira Geraldina, Muji Gunarto. "Analisis Lingkungan dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dan Dampaknya Pada Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Pada UPTD Puskesmas Muara Komam)", Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis, 2024

16 words — < 1%

Crossref

39 [dspace.uii.ac.id](https://dspace.uii.ac.id)

Internet

16 words — < 1%

40 [repository.iainpurwokerto.ac.id](https://repository.iainpurwokerto.ac.id)

Internet

16 words — < 1%

41 [repository.umpalopo.ac.id](https://repository.umpalopo.ac.id)

Internet

16 words — < 1%

42 [ainamulyana.blogspot.com](https://ainamulyana.blogspot.com)

Internet

15 words — < 1%

43 [islamicmarkets.com](https://islamicmarkets.com)

Internet

15 words — < 1%

44 [putusan3.mahkamahagung.go.id](https://putusan3.mahkamahagung.go.id)

Internet

15 words — < 1%

- 
- 45 Teguh Trianung Djoko Susanto, Syifa Retno Gumilang, Muhamad Ramadan Sawal, Joshua Obedience Zebua, Zaahidah Faadhilah. "Pengambilan keputusan dalam manajemen kepegawaian dan sumber daya manu (sdm) di ruang lingkup pendidikan", JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia), 2024  
Crossref 14 words — < 1%
- 
- 46 [appsensi.com](https://appsensi.com)  
Internet 14 words — < 1%
- 
- 47 [portal.bangkabaratkab.go.id](https://portal.bangkabaratkab.go.id)  
Internet 14 words — < 1%
- 
- 48 [repository.umy.ac.id](https://repository.umy.ac.id)  
Internet 14 words — < 1%
- 
- 49 [repository.unisbablitar.ac.id](https://repository.unisbablitar.ac.id)  
Internet 14 words — < 1%
- 
- 50 Hasrat Harefa, Palindungan Lahagu, Emanuel Zebua, Eliyunus Waruwu. "Peran kebijakan organisasi dalam pengembangan budaya organisasi yang efektif pada Bagian Pengadaan Barang dan Jasa di Sekretariat Daerah Kabupaten Nias", Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 2024  
Crossref 13 words — < 1%
- 
- 51 [desdm.sumselprov.go.id](https://desdm.sumselprov.go.id)  
Internet 13 words — < 1%
- 
- 52 [eprints.radenfatah.ac.id](https://eprints.radenfatah.ac.id)  
Internet 13 words — < 1%
- 
- 53 [repository.unimus.ac.id](https://repository.unimus.ac.id)  
Internet 13 words — < 1%
-

- 54 Michael Lega, Alva Beriansyah, Rio Yusri Maulana. "Konsistensi Sistem Merit Pada Pemilihan Jabatan Tinggi Pratama Di Pemerintah Provinsi Jambi", Publicio: Jurnal Ilmiah Politik, Kebijakan dan Sosial, 2022  
Crossref 12 words — < 1%
- 
- 55 Padilah Padilah, Serlin Serang, Amir Amir. "Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Zam-zam Utama Makassar", PARADOKS : Jurnal Ilmu Ekonomi, 2021  
Crossref 12 words — < 1%
- 
- 56 [fdocuments.net](#)  
Internet 12 words — < 1%
- 
- 57 [jurnal.ikipmataram.ac.id](#)  
Internet 12 words — < 1%
- 
- 58 [katanetizen.kompas.com](#)  
Internet 12 words — < 1%
- 
- 59 [repository.stainparepare.ac.id](#)  
Internet 12 words — < 1%
- 
- 60 Frida Febrandira Lukman, Siti Wafa Munawaroh, Muhammad Zakki Fadlus Surur, Maulana Fajri. "Faktor-Faktor yang Berkontribusi Terhadap Kesulitan Belajar Pendidikan Agama Islam di SDN Jati 02 Baleendah Bandung", An-nida: Jurnal Pendidikan Islam, 2024  
Crossref 11 words — < 1%
- 
- 61 [bappeda.tangerangselatankota.go.id](#)  
Internet 11 words — < 1%
- 
- 62 [ekadwipurwanti.blog.perbanas.ac.id](#)  
Internet 11 words — < 1%
-

63	<a href="https://fr.scribd.com">fr.scribd.com</a> Internet	11 words — < 1%
64	<a href="https://repository.uki.ac.id">repository.uki.ac.id</a> Internet	11 words — < 1%
65	<a href="https://repository.usd.ac.id">repository.usd.ac.id</a> Internet	11 words — < 1%
66	<a href="https://skripsistie.files.wordpress.com">skripsistie.files.wordpress.com</a> Internet	11 words — < 1%
67	<a href="http://www.bpk.go.id">www.bpk.go.id</a> Internet	11 words — < 1%
68	<a href="https://core-cms.prod.aop.cambridge.org">core-cms.prod.aop.cambridge.org</a> Internet	10 words — < 1%
69	<a href="https://digilib.uinsby.ac.id">digilib.uinsby.ac.id</a> Internet	10 words — < 1%
70	<a href="https://digilib.uinsgd.ac.id">digilib.uinsgd.ac.id</a> Internet	10 words — < 1%
71	<a href="https://eprints.unisbank.ac.id">eprints.unisbank.ac.id</a> Internet	10 words — < 1%
72	<a href="https://eprints.uny.ac.id">eprints.uny.ac.id</a> Internet	10 words — < 1%
73	<a href="https://repositori.usu.ac.id">repositori.usu.ac.id</a> Internet	10 words — < 1%
74	<a href="https://repository.ar-raniry.ac.id">repository.ar-raniry.ac.id</a> Internet	10 words — < 1%
75	<a href="https://repository.helvetia.ac.id">repository.helvetia.ac.id</a>	

	Internet	10 words — < 1%
76	<a href="https://repository.iainpare.ac.id">repository.iainpare.ac.id</a> Internet	10 words — < 1%
77	<a href="http://www.kajianpustaka.com">www.kajianpustaka.com</a> Internet	10 words — < 1%
78	<a href="http://www.msn.com">www.msn.com</a> Internet	10 words — < 1%
79	Ine Mariane, Tony Pathony. "KINERJA BAGIAN UMUM SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SUBANG", <i>The World of Public Administration Journal</i> , 2020 Crossref	9 words — < 1%
80	<a href="http://adoc.pub">adoc.pub</a> Internet	9 words — < 1%
81	<a href="http://ejournal.radenintan.ac.id">ejournal.radenintan.ac.id</a> Internet	9 words — < 1%
82	<a href="http://etd.iain-padangsidimpuan.ac.id">etd.iain-padangsidimpuan.ac.id</a> Internet	9 words — < 1%
83	<a href="http://garuda.kemdikbud.go.id">garuda.kemdikbud.go.id</a> Internet	9 words — < 1%
84	<a href="http://heni29asmora.wordpress.com">heni29asmora.wordpress.com</a> Internet	9 words — < 1%
85	<a href="http://mafiadoc.com">mafiadoc.com</a> Internet	9 words — < 1%
86	<a href="http://pintaria.com">pintaria.com</a> Internet	9 words — < 1%

87	<a href="http://sriwijaya-post.blogspot.com">sriwijaya-post.blogspot.com</a> Internet	9 words — < 1%
88	<a href="http://tribratanews.sumbar.polri.go.id">tribratanews.sumbar.polri.go.id</a> Internet	9 words — < 1%
89	<a href="http://www.lasembiz.com">www.lasembiz.com</a> Internet	9 words — < 1%
90	<a href="http://www.lontar.ui.ac.id">www.lontar.ui.ac.id</a> Internet	9 words — < 1%
91	<a href="http://www.lsn.or.id">www.lsn.or.id</a> Internet	9 words — < 1%
92	<a href="http://www.pkpim.org.my">www.pkpim.org.my</a> Internet	9 words — < 1%
93	Anis Sholikhah, Abu Talkah. "Perspektif Kinerja Berbasis Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi", Otonomi, 2021 Crossref	8 words — < 1%
94	Arimawati Laia, Delipiter Lase, Sukaaro Waruwu, Nanny Artatina Buulolo. "Evaluasi Pelatihan Keterampilan di Kantor Dinas Perindustrian dan Koperasi, Usaha Kecil Menengah Kota Gunungsitoli", Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 2024 Crossref	8 words — < 1%
95	Asranita Asranita, Siti Malikhatun Badriyah. "Reduction of BPHTB Rates: Legal Protection Strategy for the Economically Disadvantaged Community", SIGn Jurnal Hukum, 2023 Crossref	8 words — < 1%

96 Musyodik Musyodik, Omar Hendro, Trisniarty Adjeng Moelyati. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Sanga Desa Kabupaten Musi Banyuasin", Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis, 2021  
Crossref 8 words — < 1%

97 Suyahman Suyahman, MH. Sri Rahayu, P. Andhi CH, Tegar Ermawan, Anastasyia Putri. "Peningkatan profesionalisme supeltas dalam pengaturan berlalu lintas di Wilayah Kecamatan Kartasura Kabupaten Sukoharjo", Academy of Education Journal, 2024  
Crossref 8 words — < 1%

98 Yusnidar Lase, Ayler Beniah Ndraha. "ANALISIS URGENSI PELATIHAN DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI PENGADILAN NEGERI GUNUNGSITOLI", JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi), 2023  
Crossref 8 words — < 1%

99 [aamslametrusydia.blogspot.com](http://aamslametrusydia.blogspot.com)  
Internet 8 words — < 1%

100 [digilib.uin-suka.ac.id](http://digilib.uin-suka.ac.id)  
Internet 8 words — < 1%

101 [dsuryar.wordpress.com](http://dsuryar.wordpress.com)  
Internet 8 words — < 1%

102 [fachrisuryari.wordpress.com](http://fachrisuryari.wordpress.com)  
Internet 8 words — < 1%

103 [fajarhidayat14.blogspot.com](http://fajarhidayat14.blogspot.com)  
Internet 8 words — < 1%

104	<a href="http://fr.slideshare.net">fr.slideshare.net</a> Internet	8 words — < 1%
105	<a href="http://journal.uta45jakarta.ac.id">journal.uta45jakarta.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
106	<a href="http://journals.ums.ac.id">journals.ums.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
107	<a href="http://jurnalpariwisata.stptrisakti.ac.id">jurnalpariwisata.stptrisakti.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
108	<a href="http://lybar-accounting.blogspot.com">lybar-accounting.blogspot.com</a> Internet	8 words — < 1%
109	<a href="http://matamatanews.com">matamatanews.com</a> Internet	8 words — < 1%
110	<a href="http://pelindo.co.id">pelindo.co.id</a> Internet	8 words — < 1%
111	<a href="http://repository.trisakti.ac.id">repository.trisakti.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
112	<a href="http://www.arsitag.com">www.arsitag.com</a> Internet	8 words — < 1%
113	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Internet	8 words — < 1%
114	<a href="http://www.enigmacamp.com">www.enigmacamp.com</a> Internet	8 words — < 1%
115	<a href="http://www.ssi-schaefer.co.id">www.ssi-schaefer.co.id</a> Internet	8 words — < 1%



---

116 Ajib Rakhmawanto. "MODEL PENGANGKATAN JABATAN PIMPINAN TINGGI APARATUR SIPIL NEGARA DALAM PERSPEKTIF UU NOMOR 5 TAHUN 2014 (A Model of Position High Leadership Appointment Of State Civil Apparatus In Perspective Of The Law Number 5 Year 2014)", Jurnal Penelitian Hukum De Jure, 2017  
Crossref 7 words — < 1%

---

117 Hana Arthy Nurhadianthy, Billy Josef Anis. "Analisis Kinerja Organisasi Sektor Publik Menggunakan Balanced Scorecard", EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis, 2023  
Crossref 7 words — < 1%

---

118 repository.upstegal.ac.id  
Internet 7 words — < 1%

---

119 Insan Firdaus. "Analisa Kebijakan Penerapan Sistem Merit dalam Penempatan Lulusan Politeknik Ilmu Pemasaryakatan dan Politeknik Imigrasi", Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum, 2021  
Crossref 6 words — < 1%

---

120 qdoc.tips  
Internet 6 words — < 1%

---

121 www.batamnews.co.id  
Internet 6 words — < 1%

---

EXCLUDE QUOTES OFF

EXCLUDE SOURCES OFF

EXCLUDE BIBLIOGRAPHY ON

EXCLUDE MATCHES OFF