

**DETERMINAN EFEKTIVITAS PENILAIAN KINERJA  
PEGAWAI  
(STUDI KASUS DI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER  
DAYA MANUSIA DAERAH PROVINSI SUMATERA  
SELATAN)**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk memenuhi  
persyaratan dalam menempuh derajat  
sarjana S-1 Administrasi Publik**



**Oleh :**

**Naila Widad Azzahra**

**07011282126072**

**JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS SRIWIJAYA**

**2025**

**HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI**  
**DETERMINAN EFEKTIVITAS PENILAIAN KINERJA PEGAWAI**  
**(STUDI KASUS DI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**  
**DAERAH PROVINSI SUMATERA SELATAN)**

**USULAN PENELITIAN**

Diajukan Oleh:

**NAILA WIDAD AZZAHRA**

**NIM. 07011282126072**

Telah Disetujui oleh Dosen Pembimbing, Februari 2025

**Pembimbing**

**Prof. Dr. H. Slamet Widodo, MS, MM.**

**NIP. 196603051993022001**



Mengetahui  
Ketua Jurusan Administrasi Publik



**Dr. M. Nur Budivanto, S. Sos., MPA**

**NIP. 196911101994011001**

**HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI**  
**DETERMINAN EFEKTIVITAS PENILAIAN KINERJA**  
**PEGAWAI**  
**(STUDI KASUS DI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA**  
**MANUSIA DAERAH PROVINSI SUMATERA SELATAN)**

Skripsi

Oleh:

**NAILA WIDAD AZZAHRA**

**07011282126072**

Telah dipertahankan di depan penguji  
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat  
Pada tanggal 20 Mei 2025

Pembimbing:

**Prof. Dr. H. Slamet Widodo, MS., MM**  
**NIP. 195811191985031003**

Tanda Tangan



Penguji:

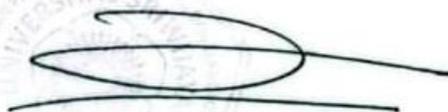
1. **Drs. Mardianto., M.Si**  
**NIP. 196211251989121001**
2. **Riza Adelia Suryani, S.Sos., M.Si**  
**NIP. 198902222023212044**

Tanda Tangan



Mengetahui,

Dekan FISIP UNSRI,



**Prof. Dr. Alfitri, M.Si.**  
**NIP. 196601221990031004**

Ketua Jurusan  
Administrasi Publik,



**Dr. M. Nur Budiyanto, S.Sos., MPA**  
**NIP. 196911101994011001**

## LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Naila Widad Azzahra

NIM : 07011282126072

Jurusan : Administrasi Publik

Menyatakan dengan sungguh-sungguh bahwa skripsi yang berjudul "Determinan Efektivitas Penilaian Kinerja Pegawai (Studi Kasus Di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sumatera Selatan) " ini adalah benar-benar karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pencegahan dan Penanggulangan Plagiat di Perguruan Tinggi. Apabila di kemudian hari, ada pelanggaran yang ditemukan dalam skripsi ini dan/atau ada pengaduan dari pihak lain terhadap keaslian karya ini, saya bersedia menanggung sanksi yang dijatuhkan kepada saya.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sungguh-sungguh tanpa pemaksaan dari pihak manapun.

Yang membuat pernyataan

Palembang, 29 April 2025

Hormat Penulis



Naila Widad Azzahra

NIM. 07011282126072

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*“ Jangan pernah meyerah karena prosesnya sulit, hal-hal hebat perlu waktu dan usaha  
untung dicapai”*

Atas ridho Allah,

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Kedua orang tua yang sangat saya cintai
2. Seluruh keluarga besar yang saya sayangi
3. Seluruh dosen dan staf Fisip Universitas  
Sriwijaya
4. Teman, sahabat, dan rekan seperjuangan yang  
selalu mendukung saya

## ABSTRAK

*Penelitian ini mengkaji efektivitas sistem penilaian kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Sumatera Selatan. Dengan menggunakan kerangka teori dari Dharma (2005) mengenai faktor-faktor yang memengaruhi penilaian kinerja yang meliputi akurasi, fokus pada perilaku dan hasil, serta keadilan. penelitian ini bertujuan untuk mengetahui lebih dalam mengenai determinan efektivitas peniaian kinerjapegawai di BPSDMD Provinsi Sumsel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja bagi Pegawai Negeri Sipil (ASN) tergolong cukup efektif, didukung oleh alat digital seperti e-Kinerja. Sebaliknya, proses penilaian bagi pegawai Non-ASN masih dilakukan secara manual dan cenderung subjektif, serta menghadapi tantangan terkait disiplin, kejujuran dan keadilan, serta transparansi.*

**Kata Kunci:** Determinan, penilaian kinerja, efektivitas, pegawai, BPSDMD.

**Pembimbing**



**Prof. Dr. H. Slamet Widodo, MS, MM**

**NIP. 196603051993022001**

**Mengetahui,**

**Ketuan Jurusan**



**Dr. M. Nur Budiyanto, S. Sos., MPA**  
FISIP

**NIP. 196911101994011001**

## ABSTRACT

*This study examines the effectiveness of the employee performance appraisal system at the Regional Human Resources Development Agency (BPSDMD) of South Sumatra Province. Using the theoretical framework from Dharma (2005) regarding factors influencing performance appraisal, including accuracy, focus on behavior and results, and fairness, this research aims to explore more deeply the determinants of the effectiveness of employee performance appraisal at BPSDMD South Sumatra Province. The results show that the performance appraisal system for Civil Servants (ASN) is considered fairly effective, supported by digital tools such as e-Kinerja. In contrast, the appraisal process for Non-ASN employees is still conducted manually and tends to be subjective, facing challenges related to discipline, honesty and fairness, as well as transparency.*

**Keywords: Determinants, performance appraisal, effectiveness, employees, BPSDMD,**

Advisor



**Prof. Dr. H. Slamet Widodo, MS, MM**

**NIP. 196603051993022001**

Knowing,

**Chairman of the Departemen**



**Dr. M. Nur Budiyanto, S. Sos., MPA**

**NIP. 196911101994011001**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga proposal penelitian ini dapat disusun dengan baik. Proposal ini berjudul “*Determinan Efektivitas Penilaian Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sumatera Selatan)*” dan disusun sebagai bagian dari tugas akademik dalam menyelesaikan studi di Program Sarjana Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sriwijaya. Penulisan skripsi ini tentunya merupakan perjalanan yang panjang yang memerlukan dedikasi dan kerja keras. Penulis juga menyadari bahwa skripsi ini tidak akan tercapai tanpa dukungan dan kontribusi dari orang-orang sekitar. Oleh sebab itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar besarnya kepada :

1. Allah SWT, atas segala izin, rahmat, dan karunia-Nya. Berkat doa-doa yang selalu dikabulkan oleh-Nya, penulis dapat menyelesaikan studi hingga pada tahap ini.
2. Kepada Mama tercinta, yang senantiasa memberikan dukungan tanpa henti, tanpa pernah memberikan tekanan, dan selalu mendoakan agar penulis diberikan kelancaran dalam menyusun skripsi ini.
3. Kepada Almarhum Papa, meskipun saat ini Papa tidak lagi berada di sisi penulis secara fisik, namun kehadirannya akan selalu hidup dalam hati dan ingatan penulis untuk selamanya. Papa yang selalu menjadi pengingat penulis untuk selalu membahagiakan dan membanggakan mama dan keluarga.
4. kepada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Sumatera Selatan, yang telah memberikan kesempatan, bimbingan, data, serta fasilitas selama proses penyusunan skripsi ini berlangsung. Terutama kepada seluruh staf dan pegawai di lingkungan BPSDMD Provinsi Sumsel yang telah menerima penulis dengan baik dan memberikan banyak ilmu serta pengalaman berharga.
5. Kepada Bapak Prof. Dr. Taufiq Marwa, SE., M.Si, selaku Rektor Universitas Sriwijaya.
6. Kepada Bapak Prof. Dr. Alfitri, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya.

7. Kepada Bapak Dr. M. Nur Budiyanto, S.Sos., MPA, selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik.
8. Kepada Bapak Januar Eko Aryansyah, S.IP.,S.H.,M.Si selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Publik.
9. Kepada Bapak Prof. Dr. H. Slamet Widodo, MS, MM selaku pembimbing yang selalu sabar membimbing dan memberi arahan selama proses penyusunan laporan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.
10. Kepada kedua kakak penulis. Terutama M.Dwiki Farhan , yang tidak hanya selalu hadir membantu, tetapi juga senantiasa mengajarkan nilai-nilai kebenaran dan menjadi pembimbing sejak awal perkuliahan hingga penulis sampai pada titik ini. Terima kasih atas dukungan dan pelajaran hidup yang diberikan.
11. Kepada Sepupu saya Cek Eka yang telah kebersamai dan banyak membantu penulis dari awal masuk perkuliahan hingga proses pembuatan skripsi ini, terimakasih banyak atas jasanya.
12. Kepada Sarah Mochi dan tutu, yang selalu hadir dan membantu dalam proses penyusunan skripsi ini, serta memberikan semangat yang besar selama masa perkuliahan. Kehadiran dan dukungan kalian sangat berarti bagi penulis.
13. Kepada Gabriel Putra Taksa, yang telah membantu, selalu menjawab pertanyaan Penulis, dan selalu ada dari awal hingga akhir dalam proses penyusunan skripsi ini.
14. Serta rekan-rekan dan teman-teman yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Selama proses penyusunan proposal ini, tentu masih banyak kekurangan yang perlu diperbaiki. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan agar penelitian ini dapat menjadi lebih baik.

Palembang, April 2025  
Hormat Penulis

Naila Widad Azzahra

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI.....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS .....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1. Latar Belakang .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2. Rumusan Masalah.....</b>	<b>22</b>
<b>1.3. Tujuan Penelitian .....</b>	<b>22</b>
<b>1.4. Manfaat Penelitian .....</b>	<b>23</b>
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>2.1. Landasan Teori .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>2.2. Determinan.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>2.3. Pengertian Efektivitas .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>2.4. Kinerja.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>2.4.1. Pengertian Kinerja .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>2.4.2. Indikator Kinerja.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>2.4.3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>2.5. Penilaian Kinerja.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>2.5.1. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>2.5.2. Komponen Penilaian Kinerja .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>2.5.3. Indikator Penilaian Kinerja.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>2.5.4. Metode Penilaian Kinerja .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>2.5.5. Faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>2.6. Teori Yang Digunakan.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>2.7. Kerangka Berfikir .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>2.8. Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

2.9. Asumsi Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1. Jenis Penelitian .....	Error! Bookmark not defined.
3.2. Lokasi Penelitian .....	Error! Bookmark not defined.
3.3. Definisi Konsep.....	Error! Bookmark not defined.
3.4. Fokus Penelitian .....	Error! Bookmark not defined.
3.5. Informan Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
3.6. Teknik Pengumpulan Data .....	Error! Bookmark not defined.
3.7. Teknik Analisis Data.....	Error! Bookmark not defined.
3.8. Teknik Keabsahan Data .....	Error! Bookmark not defined.
3.10. Sistematika Penulisan .....	Error! Bookmark not defined.
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.1. Profil Instansi.....	Error! Bookmark not defined.
4.1.1. Profil Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Sumatera Selatan .....	Error! Bookmark not defined.
4.1.2. Letak Geografis BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan .....	Error! Bookmark not defined.
4.1.3. Visi dan Misi.....	Error! Bookmark not defined.
4.1.4. Tugas dan Fungsi .....	Error! Bookmark not defined.
4.1.5. Stuktur Organisasi.....	Error! Bookmark not defined.
4.2. Informan Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
4.3. Hasil dan Pembahasan .....	Error! Bookmark not defined.
4.3.1. Ketelitian.....	Error! Bookmark not defined.
4.3.2. Berfokus Pada Perilaku dan Hasil .....	Error! Bookmark not defined.
4.3.3. Bersikap Jujur dan Adil .....	Error! Bookmark not defined.
4.4. Matriks Hasil Penelitian .....	Error! Bookmark not defined.
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.1. Kesimpulan .....	Error! Bookmark not defined.
5.2. Saran.....	Error! Bookmark not defined.
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>25</b>

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1 : Rekap Absensi Pegawai.....	18
Tabel 2 Penelitian Terdahulu.....	47
Tabel 3 Fokus Penelitian.....	63
Tabel 4 Informan Penelitian.....	67
Tabel 5 Informan Penelitian.....	79
Tabel 6 Rekap Absensi Pegawai.....	96
Tabel 7. Matriks Hasil Penelitian.....	103

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Rekapitulasi Penilaian kinerja.....	17
Gambar 2. Skema Kerangka Berpikir Penelitian.....	46
Gambar 3. Logo BPSDMD Provinsi Sumsel.....	75
Gambar 4. Lokasi BPSDMD Provinsi Sumsel.....	76
Gambar 5. Struktur Organisasi BPSDMD Provinsi Sumsel.....	78
Gambar 6. Aplikasi E-kinerja BKN .....	82

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1.Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) adalah bagian paling penting dalam sebuah organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. SDM dianggap sebagai aset utama dalam pembangunan suatu negara. Oleh karena itu, kualitas SDM harus terus ditingkatkan agar dapat membantu mencapai tujuan yang diharapkan. SDM dapat dilihat dari dua sisi, yaitu jumlah dan kemampuan. Jumlah berkaitan dengan seberapa banyak tenaga kerja yang tersedia, sedangkan kemampuan mencakup hal-hal seperti kecerdasan, keterampilan, dan mental yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas dengan baik.

Dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia, dibutuhkan penerapan manajemen yang efektif dan terencana. Hal ini penting karena manusia, sebagai makhluk sosial, memiliki sifat dan karakter yang jauh lebih kompleks dibandingkan alat produksi lainnya. Setiap individu membawa pemikiran, kebutuhan, dan keinginan yang beragam, yang perlu dipahami dan dikelola dengan bijaksana.

Di sisi lain, organisasi memiliki harapan besar terhadap para pegawainya untuk dapat bekerja secara profesional, meningkatkan produktivitas, dan mendukung pencapaian visi serta misi yang telah disepakati bersama. Dengan manajemen SDM yang tepat, potensi setiap individu dapat dimaksimalkan sehingga mereka tidak hanya memenuhi ekspektasi organisasi, tetapi juga merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Hal ini pada

akhirnya akan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Kinerja dalam sebuah organisasi mencerminkan sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. (S.P. Hasibuan, Malayu, 2001) mengemukakan bahwa kinerja atau prestasi kerja didefinisikan sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pandangan ini sejalan dengan Rivai, yang menekankan bahwa kinerja tidak hanya mencakup hasil akhir, tetapi juga proses pelaksanaannya, termasuk dedikasi, kompetensi, dan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas dengan baik.

Dengan demikian, kinerja menjadi indikator penting dalam mengevaluasi keberhasilan suatu organisasi, baik dari sisi individu maupun secara keseluruhan. Peningkatan kinerja pegawai harus menjadi prioritas, karena hal ini berpengaruh langsung pada efektivitas operasional dan pencapaian visi serta misi organisasi.

Karena kinerja merupakan indikator yang penting dalam tercapainya suatu tujuan organisasi, maka diperlukan upaya untuk mendorong dan memotivasi karyawan agar dapat memberikan kontribusi terbaik melalui kinerja yang maksimal. Salah satu langkah strategis yang dapat dilakukan organisasi adalah menerapkan penilaian kinerja secara berkala.

Penilaian kinerja adalah proses untuk menilai seberapa baik seorang karyawan menjalankan pekerjaannya dibandingkan dengan standar yang sudah ditetapkan. Hasil dari penilaian ini kemudian disampaikan kepada karyawan sebagai umpan balik. Penilaian kinerja penting untuk mengetahui seberapa

berhasil karyawan dalam bekerja, dan hasilnya bisa digunakan untuk berbagai keputusan terkait sumber daya manusia, seperti promosi, pelatihan, atau pemberian penghargaan. (Sastrohadiwiryono, 2007) mengemukakan bahwa Penilaian kinerja adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajemen atau pihak yang bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja karyawan dengan cara membandingkan hasil kerjanya dengan deskripsi atau uraian pekerjaan yang telah ditetapkan, biasanya dilakukan setiap akhir tahun.

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDM) memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kompetensi dan kapasitas pegawai pemerintah daerah, sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2016, yang menyesuaikan dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016. Lembaga ini bertanggung jawab dalam merancang dan melaksanakan program pelatihan yang bertujuan untuk memperkuat kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas-tugas pemerintah. Melalui pengelolaan yang efektif, BPSDM dapat berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik dan keberhasilan program-program pemerintah di tingkat daerah, selain itu lembaga ini juga mulai menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD), berdasarkan Keputusan Gubernur Sumsel Nomor 201/KPTS/BPKAD/2017. Oleh karena itu, kualitas kinerja pegawai di BPSDM menjadi faktor yang sangat menentukan dalam mencapai tujuan organisasi dan keberhasilan pelaksanaan tugas yang telah ditetapkan.

Untuk menilai sejauh mana kinerja pegawai dapat tercapai, penting untuk memahami mekanisme dan prosedur penilaian kinerja yang diterapkan oleh instansi ini. Penulis tertarik untuk mengangkat topik ini karena selama melakukan Kuliah Kerja Administrasi (KKA) di BPSDM, penulis memiliki kesempatan untuk menyaksikan secara langsung bagaimana kinerja para pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab mereka, dan sedikit mengetahui bagaimana proses penilaian yang diterapkan. Penulis tertarik untuk meneliti efektivitas penilaian kinerja di BPSDM Provinsi Sumatera Selatan karena penilaian kinerja merupakan salah satu instrumen penting dalam meningkatkan kualitas dan kinerja pegawai di instansi pemerintahan. Dalam prakteknya, penilaian kinerja tidak hanya berfungsi untuk menilai sejauh mana pencapaian tugas dan tanggung jawab pegawai, tetapi juga sebagai dasar untuk pengembangan karier, peningkatan kompetensi, serta pemberian penghargaan atau sanksi yang sesuai.

Di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sumatera Selatan, penilaian kinerja mengacu pada UU No. 20 Tahun 2023 tentang Manajemen ASN serta PP No. 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS. Pada hasil rekapitulasi penilaian kinerja di salah satu bidang menunjukkan hasil yang rata-rata “baik” hal ini menunjukkan bahwa pegawai telah melakukan kinerja dengan baik karena dapat mencapai target yang memuaskan.

Gambar 1 : Rekapitulasi Penilaian Kinerja Pegawai BPSDMD Sumsel

5000 - Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan  
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH  
Periode Januari Tahun 2025

No	NP	Nama	Jabatan	Rating Hasil Kinerja	Rating Perilaku Kerja	Predikat Kinerja Periodik
1	1981101189032005	RATNA HUSTATI	Widyaiswara Ahli Utama	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
2	19850719199032002	HOLIAH	Widyaiswara Ahli Madya	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
3	198705211897021001	LAMAZI	Widyaiswara Ahli Madya	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
4	19870521189032005	HARIYATI	Widyaiswara Ahli Madya	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
5	19880312189332006	SRESNAWATI	Widyaiswara Ahli Madya	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
6	19830709199032006	SUGIASTUTI	Widyaiswara Ahli Utama	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
7	198208032010011015	MUHAMMAD RENALDO	Kepala BIDANG PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNS UMUM DAN FUNGSIONAL	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
8	198308191894032004	YUSLAINAWATI	Widyaiswara Ahli Utama	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
9	198202211891081001	AHMAD YUSUF	Widyaiswara Ahli Utama	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
10	197605131898032005	MERY FANADA	Widyaiswara Ahli Madya	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
11	198612151891032001	EFRIJIA	Widyaiswara Ahli Utama	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
12	19860722189031003	M. SUTALHIS	Widyaiswara Ahli Madya	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
13	1986041899132003	AJIMINAH	Substansi	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
14	197504132009031001	IYAN SAPUTRA	Kepala BIDANG PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNS INTI	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
15	19871111898632002	EVA NOVARIA	Widyaiswara Ahli Madya	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
16	198308151883021002	PARHAT SYUKRI	Widyaiswara Ahli Utama	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
17	198707281898031001	M. NASIR	Widyaiswara Ahli Utama	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
18	19860411894032006	TRI YUSMANIE	Widyaiswara Ahli Madya	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
19	198205091896092001	SILHALA	Widyaiswara Ahli Utama	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
20	198003031879121002	KABUL AMAN	Widyaiswara Ahli Utama	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
21	1973028189032003	ENDANG KARTIKA HARDIANA	Kepala BIDANG SERTIFIKASI KOMPETENSI DAN PENGELOAAN KELEMBAGAAN	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
22	198810281894031018	OKTAVIANUS TAMPLIBOLON	Widyaiswara Ahli Madya	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
23	197212182006042006	TRI HARTATI	Kepala BIDANG PENGEMBANGAN KOMPETENSI MANAJERIAL	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
24	198609211898011001	SENTOI SUPRIYADI	Widyaiswara Ahli Madya	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
25	198705242003031002	IBRAHIM HAMD	Widyaiswara Ahli Madya	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
26	198709231892031005	NURSIWAN	Widyaiswara Ahli Madya	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
27	19705212000032002	LIM SALAMAH	Widyaiswara Ahli Madya	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik

Sumber : Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD)

### Provinsi Sumatera Selatan

Namun, setelah observasi selama melakukan Kuliah Kerja Administrasi, penulis mengamati bahwa masih terdapat sejumlah permasalahan yang kerap muncul terkait penilaian kinerja di BPSDMD. Salah satu tantangan yang ditemukan berkaitan dengan disiplin, khususnya disiplin waktu, yang menjadi permasalahan umum di banyak instansi pemerintahan. Masalah disiplin yang pernah penulis amati antara lain keterlambatan pegawai serta tingkat kehadiran pegawai selama jam kerja yang tidak konsisten, mulai dari kedatangan hingga kepulangan. Berikut ini data rekap mengenai absensi pegawai di BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan yang telah penulis olah :

Tabel 1. Rekap Absensi Pegawai BPSDMD Provinsi Sumsel Bulan Januari 2025

<b>Kategori</b>	<b>ASN</b>	<b>Non-ASN</b>	<b>Kesimpulan</b>
Jumlah pegawai	73	33	ASN lebih banyak daripada Non-ASN
Rata-rata hari kerja (perbulan)	19 hari	19 hari	Sama untuk ASN dan Non-ASN.
Pegawai dengan keterlambatan lebih dari 5 hari	4 pegawai	7 pegawai	Non-ASN lebih banyak terlambat dibandingkan ASN.
Pegawai yang sering pulang cepat	4 pegawai (1-2 hari)	4 pegawai (19 hari)	Beberapa Non-ASN pulang cepat hampir setiap hari.
Pegawai dengan ketidakhadiran tanpa keterangan	3 pegawai (1 hari)	3 pegawai (19 hari)	Non-ASN memiliki lebih banyak pegawai yang tidak hadir tanpa keterangan.
Pegawai dengan tingkat kehadiran yang baik (tanpa keterlambatan & ketidakhadiran)	3 pegawai	3 pegawai	Jumlahnya sama, tetapi ASN cenderung lebih disiplin dalam kehadiran.

*Sumber* : Diolah oleh penulis, 2025

Berdasarkan rekapitulasi kehadiran pegawai ASN dan Non-ASN di BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan selama Januari 2025, terdapat perbedaan tingkat kedisiplinan di antara keduanya. Secara umum, ASN lebih disiplin dibandingkan Non-ASN dalam hal keterlambatan, kepatuhan jam kerja, dan ketidakhadiran tanpa keterangan.

Jumlah ASN yang terlambat lebih dari lima kali dalam sebulan lebih sedikit dibandingkan Non-ASN, yang bahkan ada yang terlambat hingga 12 hari. Selain itu, kasus pulang cepat lebih banyak terjadi pada Non-ASN, dengan beberapa pegawai meninggalkan kantor lebih awal hampir setiap hari kerja, sementara ASN lebih jarang melakukan pelanggaran serupa.

Ketidakhadiran tanpa keterangan juga menjadi permasalahan yang lebih serius di kalangan Non-ASN. Jika ASN hanya mengalami ketidakhadiran tanpa keterangan selama satu hari, beberapa Non-ASN bahkan tidak masuk kerja selama 19 hari penuh tanpa alasan yang jelas.

Disiplin waktu merupakan salah satu komponen penting dalam proses penilaian kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat Kasmir (dalam Ainnisya & Susilowati, 2018), yang menekankan bahwa kedisiplinan, terutama dalam aspek waktu, memainkan peran krusial dalam menilai efektivitas dan produktivitas pegawai di lingkungan kerja. Bahkan di BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan, absensi memiliki bobot yang cukup tinggi dalam penilaian kinerja, yaitu sebesar 40%, sementara kinerja dinilai sebesar 60%. Artinya, sebaik apa pun hasil kerja seseorang, jika tingkat kehadirannya buruk, maka akan berdampak signifikan pada penilaian keseluruhan. Oleh karena itu, memastikan pegawai hadir tepat waktu dan memenuhi jam kerja yang telah ditentukan merupakan hal yang harus diperhatikan dengan serius.

Permasalahan selanjutnya adalah mengenai adanya kelainan pegawai khususnya ASN dalam mengisi rencana tahunan kebutuhan pengembangan diri yang menjadi salah satu unsur dalam penilaian kinerja pegawai sesuai dengan peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil, dimana hal ini penulis amati secara tidak langsung pada saat magang di BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan, ada beberapa pegawai yang mengosongkan format yang seharusnya diisi. Namun, permasalahan ini hanya dilihat sekilas, sehingga penulis tertarik untuk lebih mendalami bagaimana penilaian kinerja pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sumatera Selatan secara menyeluruh dan dikaitkan dengan teori ahli. Dalam konteks ini, penting untuk mengetahui apakah sistem penilaian kinerja yang diterapkan di BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan sudah efektif atau belum efektif.

Penilaian tersebut seharusnya mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Namun, dalam penerapannya, mungkin masih terdapat kendala yang dapat menghambat hasil yang diinginkan.

Melalui penelitian ini, penulis ingin menganalisis seberapa efektif sistem penilaian kinerja yang ada, mengidentifikasi permasalahan yang ada, dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan agar penilaian kinerja bisa menjadi lebih objektif, akurat, dan mendukung pengembangan pegawai yang optimal.

Dalam penelitian kali ini penulis berharap dapat menggali lebih dalam mengenai bagaimana sistem penilaian ini dijalankan dan sejauh mana efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, penulis juga bermaksud untuk mengaitkan temuan dari lapangan dengan teori penilaian kinerja yang telah dikembangkan oleh ahli, guna memberikan perspektif yang lebih luas dan mendalam terhadap permasalahan ini. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori yang dikemukakan oleh Dharma (2005) (dalam Syahputra, I., 2016), mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penilaian kinerja. Teori ini mencakup tiga dimensi utama, yaitu Ketelitian, Berfokus pada Perilaku dan Hasil, serta Bersikap Jujur dan Adil. Ketiga dimensi ini akan dianalisis dan dikaitkan dengan fakta di lapangan untuk menentukan apakah sistem penilaian kinerja di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sumatera Selatan telah berjalan secara efektif atau belum. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji topik yang relevan dengan pengembangan sumber daya manusia dalam konteks pemerintahan.

Dengan judul “Determinan Efektivitas Penilaian Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sumatera Selatan)”. Penelitian ini akan secara mendalam membahas bagaimana sistem penilaian kinerja yang diterapkan di BPSDM Sumsel, serta mengetahui efektif atau tidaknya penilaian kinerja berdasarkan faktor-faktor penilaian kinerja yang dikemukakan Dharma (2005) (dalam Syahputra, I., 2016). Dengan fokus pada metode penilaian yang digunakan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang jelas mengenai efektif tidaknya penilaian kinerja pegawai pada BPSDMD ini sehingga akan ditemukan saran untuk perbaikan kedepannya.

## **1.2.Rumusan Masalah**

Perumusan masalah adalah langkah yang sangat krusial agar penelitian dapat berjalan dengan terarah dan fokus. Masalah sendiri adalah tantangan yang perlu diselesaikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan penjelasan tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

"Bagaimana efektivitas penerapan sistem Penilaian Kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sumatera Selatan, apa saja faktor yang mempengaruhi efektivitas penilaian kinerja tersebut?"

## **1.3.Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk melihat gambaran bagaimana sistem penilaian kinerja pegawai yang diterapkan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sumatera Selatan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penerapan sistem penilaian kinerja pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sumatera Selatan.
3. Untuk Mengidentifikasi apakah sistem penilaian kinerja pegawai yang diterapkan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sumatera Selatan sudah berjalan dengan efektif atau belum.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoretis**

- a. Memberikan tambahan pengetahuan dan pemahaman terkait konsep serta penerapan efektivitas penilaian kinerja pegawai, terutama di sektor pemerintahan.
- b. Mengembangkan kajian teoritis terkait faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penilaian kinerja pegawai, dengan merujuk pada teori yang dikemukakan oleh Dharma (2005) mengenai ketelitian, fokus pada perilaku dan hasil, serta kejujuran dan keadilan.
- c. Berkontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal penilaian kinerja pegawai di institusi pemerintah.

##### **1. Manfaat Praktis**

- a. Memberikan masukan bagi instansi terkait dalam meningkatkan sistem penilaian kinerja pegawai agar lebih objektif, transparan, dan berbasis data yang akurat.
- b. Membantu dalam mengidentifikasi kendala yang muncul dalam proses penilaian kinerja serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan sistem evaluasi yang lebih efektif.
- c. Meningkatkan pemahaman pegawai tentang pentingnya evaluasi kinerja yang berbasis perilaku dan hasil, sehingga dapat mendorong peningkatan disiplin dan produktivitas kerja.

## **2. Manfaat bagi mahasiswa**

- a. Memperdalam pemahaman terkait konsep penilaian kinerja pegawai serta penerapannya di sektor publik, khususnya dalam lingkungan pemerintahan.
- b. Memberikan gambaran nyata tentang implementasi kebijakan penilaian kinerja di sektor publik, yang dapat menjadi bahan kajian bagi penelitian lebih lanjut.
- c. Meningkatkan kesiapan mahasiswa dalam menghadapi tantangan di dunia kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aefina. (2018). Efektifitas Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pada Badan Kepegawaian dan Pendidikan Pelatihan Daerah Kabupaten Buton. *Kybernan : Jurnal Studi Pemerintahan, Vol 1*, 22–36.
- Bimantoro Aji, B. (2022). Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru. *Journal on Education, 05*, 1048–1064.
- Chusminah SM, & R. Ati Haryati. (2019). Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan. *Widya Cipta Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 61–70.
- Dharma, S (2005) *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Eko, O. :, Dosen, S., Tinggi, S., Ekonomi, I., & Bekasi, T. (2017). Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi Pada Pt. Tridharma Kencana. In *Journal of Applied Business and Economics Vol* (Vol. 3, Issue 3).
- Fiqi Rachmawan, B., & Nazaria Rifani, D. (2023). Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Tahanan Negara Kelas II B Demak. *Jurnal Intelektualita: Keislaman, Sosial, Dan Sains, 12*, 237–241. <https://doi.org/10.19109/intelektualita.v12i02.19755>
- Gumilang, G. S. (2016). Metode Penelitian Kualitatif Dalam Bidang Bimbingan Dan Konseling. *Jurnal Fokus Konseling*, 144–159.
- Hasan, R. (2018). Efektivitas Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang. *Biram Samtani Sains, Vol 2*.
- Hasan, R. (2019a). Efektivitas Penilaian Kinerja Di Bidang Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bkpsdm) Kabupaten Aceh Tengah. *Vocational Education and Technology Journal*, 58–64.
- Hasan, R. (2019b). Efektivitas Penilaian Kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Aceh Tengah. *Vocational Education and Technology Journal, 1*, 51–56.
- Irbiana, Y. E. (n.d.). *Efektivitas Penilaian Prestasi Kerja Pns (Pegawai Negeri Sipil) Di Kantor Regional Ii Badan Kepegawaian Negara Surabaya*.
- Lestari, W., & Sulandari, S. (n.d.). *Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Balai Teknik Penyehatan Lingkungan Permukiman Surabaya*.
- Masarroh, I., & Anshori, I. (2024). Metode Penilaian Kinerja yang Efektif di ASEAN : Systematic Literature Review. *Ebisnis Manajemen, 78–89*. <https://doi.org/10.62951/ijss.v2i4.598>

- Nur Aziz, & Dewanto, I. J. (2022). Model Penilaian Kinerja Karyawan dengan Personal Balanced Scorecard. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 1(2), 168–177. <https://doi.org/10.55123/mamen.v1i2.218>
- Nurfianto, L., Fachruzzaman, F., & Yumiati, Y. (2022). Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu. *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 5(2), 319–329. <https://doi.org/10.31539/alignment.v5i2.3935>
- Piri, A. S., Dotulong, L., & Pandowo, M. (2022). Analisis Penilaian Kinerja Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Manado Dive Club. *Jurnal Emba*, 10, 389–398.
- Rahmatulah Putra, N., & Frinaldi, A. (2023). Penilaian Kinerja Pegawai Melalui Penerapan Sistem E-kinerja di Biro Pemerintahan dan Otomi Daerah Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jambi (JISIP-UNJA)*, 12–24.
- Ropi, P., Wijaya, A. F., & Papilaya, F. S. (2021). Analisis Kinerja Pegawai Kantor Desa Dalam Memberikan Pelayanan Administrasi Kepada Masyarakat. *Buletin Poltanesa*, 22(1). <https://doi.org/10.51967/tanesa.v22i1.465>
- Stephano Piri, A., Dotulong, L., & Pandowo, M. (2022). Analisis Penilaian Kinerja dan Insentif Terhadap Kinerja Kayawan Pada PT. Manado Dive Club. *Jurnal EMBA*, 389–398.
- Sujarwo, A., Chandra Iswanto, A., & Nugroho, D. K. (2019). Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Dalam Pelayanan Nasabah Pada Bpr Agung Sejaterah Menggunakan *Unified Modeling Language*. In *AMIK Jakarta Teknologi Cipta Jl. Kelud Raya* (Vol. 19).
- Sururi, P. :, Saud, U. S., & Suryana, A. (2016). Studi Efektivitas Penilaian Kinerja Kepala Smp Negeri. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, XXIII(2), 161–172.
- Suryani, N., Jailani, Ms., Suriani, N., Raden Mattaher Jambi, R., & Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, U. (2023). Konsep Populasi dan Sampling Serta Pemilihan Partisipan Ditinjau Dari Penelitian Ilmiah Pendidikan. *IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam*, 24–36. <http://ejournal.yayasanpendidikandzurriyatulquran.id/index.php/ihsan>
- Susanto, D., Risnita, & Jailani Syahrani. (2023). *Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah*. <http://ejournal.yayasanpendidikandzurriyatulquran.id/index.php/qosim>
- Syahputra, I. (2016). Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Dinas KSehatan KAbupaten Rokan Hilir. *JOM FISIP*, 1–17.
- Syaputra, I. (2016). Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hilir. *Jom Fisip*, 1–16.

Zahra Syahputri, A., Della Fallenia, F., & Syafitri, R. (2023). Kerangka berfikir penelitian kuantitatif. *Tarbiyah : Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Pengajaran*, 161–166.

<https://jurnal.diklinko.id/index.php/tarbiyah>/<https://jurnal.diklinko.id/index.php/tarbiyah/>

Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Manajemen ASN

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian