

Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Non Aparatur Sipil Negara

(Studi Kasus Pada Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur)

Denny Aditya Dwiwarman

Universitas Putra Indonesia

hdaditty@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi praktik penilaian kinerja, faktor penghambat penilaian kinerja, dan strategi penilaian kinerja pegawai non-ASN di Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur. Pendekatan penelitian menggunakan metode kualitatif melalui penelitian studi kasus. Sifat datanya deskriptif dan kualitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan metode wawancara terstruktur, observasi langsung, dan penelitian dokumen. Penggunaan teknik analisis data yaitu reduksi data, penyajian data, validasi data dan penarikan kesimpulan, serta penggunaan model analisis SWOT.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa metode penilaian kinerja pegawai non ASN pada Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur menggunakan metode tradisional sederhana dengan perpaduan metode *comparing employee*, kemudian dalam prinsip penilaian kinerja harus ada perbaikan dalam prinsip terukur dan transparan, serta secara garis besar proses penilaian kinerja sudah sesuai namun masih perlu perbaikan. Adapun faktor penghambat penilaian kinerja bagi pegawai yang berstatus Non ASN pada Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur dikarenakan belum secara detail menetapkan standar yang seharusnya para pimpinan mengukur dalam menilai kinerja para pegawai yang berstatus non ASN, serta belum memenuhi syarat-syarat ukuran yang harus terpenuhi dalam menilai kinerja seperti *reability*, *relevance*, dan *sensivity*. Selain itu adanya kecenderungan dari para pimpinan dalam menilai pegawai Non ASN atas kedekatan, kemurahan hati dan menilai akibat titipan politisi yang berdampak penilaian tidak objektif. Untuk mengetahui strategi analisis ada di posisi kuadran berapa maka berdasarkan perhitungan IFAS & EFAS sebesar 2,85 (IFAS) & 2,78 (EFAS) menunjukkan bahwa strategi dalam penilaian kinerja pegawai Non ASN pada Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur dalam kategori cukup, kemudian berdasarkan diagram kuadran SWOT berada pada kuadran I sehingga direkomendasikan menerapkan strategi progresif/ *growth*.

Kata Kunci : Analisis Penilaian Kinerja, Metode Penilaian Kinerja, Faktor Penghambat Penilaian Kinerja, Analisis SWOT.

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify performance appraisal practices, factors inhibiting performance appraisal, and performance appraisal strategies for non-ASN employees at the Cianjur Regency DPRD Secretariat. The research approach used qualitative methods through case study research. The nature of the data is descriptive and qualitative with data collection techniques using structured interviews, direct observation, and document research. The use of data analysis techniques, namely data reduction, data presentation, data validation and conclusion drawing, as well as the use of the SWOT analysis model.

The results showed that the performance appraisal method for non-ASN employees at the Cianjur Regency DPRD Secretariat uses a simple traditional method with a combination of the comparing employee method, then in the principles of performance appraisal there must be improvements in measurable and transparent principles, and in general the performance appraisal process is

appropriate but still needs improvement. The inhibiting factors for performance appraisal for employees with Non ASN status at the Cianjur Regency DPRD Secretariat are because they have not in detail set the standards that leaders should measure in assessing the performance of employees with Non ASN status, and have not fulfilled the measurement requirements that must be met in assessing performance such as reliability, relevance, and sensivity. In addition, there is a tendency of leaders to assess Non ASN employees based on closeness, generosity and assessing due to entrusted politicians which have an impact on non-objective assessments. To find out what quadrant position the analysis strategy is in, based on the IFAS & EFAS calculation of 2.85 (IFAS) & 2.78 (EFAS), it shows that the strategy in assessing the performance of Non ASN employees at the Cianjur Regency DPRD Secretariat is in the sufficient category, then based on the SWOT quadrant diagram it is in quadrant I so it is recommended to implement a progressive / growth strategy.

Keywords: *Performance Appraisal Analysis, Performance Appraisal Methods, Performance Appraisal Inhibiting Factors, SWOT Analysis.*

PENDAHULUAN

Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur secara umum mempunyai tugas untuk membantu program kerja DPRD baik pelaksanaan administrasi umum, program dan keuangan, persidangan dan perundang-undangan, penganggaran dan pengawasan serta asistensi dalam rangka pelaksanaan tugas, wewenang, dan kewajiban DPRD. Dalam pelaksanaannya, para pegawai yang bekerja di lingkungan sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur terdiri dari pegawai yang berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN) dan pegawai yang berstatus bukan Aparatur Sipil Negara (Non ASN). Pegawai dengan status ASN sudah jelas dan pasti memiliki standar dan ukuran kerja yang sudah ditetapkan oleh pemerintah. Sementara pegawai dengan status Non ASN standar dan ukuran kerjanya diatur oleh pimpinan atau pejabat yang berwenang di lingkungan sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur.

Berdasar hasil penelitian ditemukan fenomena di sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Cianjur bahwa dalam penilaian kinerja pegawai dengan status Non ASN para pimpinan cenderung kurang objektif dan terkesan subjektif dalam menilai kinerja para pegawai serta belum adanya suatu laporan kinerja pegawai yang memuat standar terukur mengenai tupoksi pegawai maupun penilaian perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas, sehingga akan berdampak bagi organisasi tidak dapat memantau dan mengamati hasil kinerja pegawai secara nyata dan akurat. Selain itu di sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur para pegawai dengan status Non ASN memiliki kontrak kerja yang diperpanjang setiap satu tahun sekali sehingga dalam hal ini pimpinan atau pejabat yang berwenang perlu melakukan penilaian kinerja bagi para pegawai Non ASN guna pegawai yang diperpanjang kontraknya adalah pegawai yang benar-benar kompeten dan *qualified*, karena dengan pegawai yang memiliki kinerja yang sangat baik akan mampu mewujudkan dan mensukseskan tujuan dari organisasi dalam hal ini sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur sehingga tugas utama organisasi yakni membantu melaksanakan segala usaha dan kegiatan para anggota dewan dapat terealisasikan dengan baik.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017), penilaian kinerja adalah prosedur yang memungkinkan organisasi untuk mengukur, menilai, dan mengevaluasi kinerja anggotanya secara tepat dan akurat. Metode resmi lain untuk menilai seberapa baik seseorang atau kelompok melakukan suatu tugas adalah penilaian kinerja. Berbagai karakteristik, termasuk kuantitas, kualitas, durasi, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif, loyalitas, akuntabilitas, dan kolaborasi, biasanya dipertimbangkan saat melakukan tinjauan kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Maylan Lusita (2019). Perlu dilakukan penilaian kemajuan, kemandirian, ketepatan waktu, kuantitas, kualitas, dan komitmen kerja dari sistem penilaian kinerja yang digunakan. Indikator kinerja Utama ini adalah metode, instrumen, atau kunci yang memungkinkan pemberi kerja untuk menilai kinerja pegawai dan memungkinkan individu untuk melihat hasil kerja mereka.

Penilaian kinerja terdapat beberapa prinsip-prinsip yang harus digunakan dan syarat-syarat yang harus dipenuhi serta proses dan metode penilaian kinerja yang bisa diterapkan oleh suatu organisasi.

Peneliti dalam penelitian ini akan menggunakan teori tentang penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Bintoro dan Daryanto (2017). Dengan dilakukannya analisis penilaian kinerja terhadap pegawai non ASN di lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur diharapkan penilaian kinerja yang dilakukan oleh pimpinan atau pejabat yang berwenang sesuai dengan prinsip-prinsip dan syarat-syarat yang harus terpenuhi dalam penilaian kinerja, serta proses dan metode dalam penilaian kinerja pegawai Non ASN sesuai dengan yang seharusnya.

Dari fenomena diatas ini maka penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui penilaian kinerja pegawai Non ASN pada Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur.
2. Untuk mengetahui faktor penghambat penilaian kinerja pegawai Non ASN pada Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur.
3. Untuk mengetahui strategi penilaian kinerja pegawai Non ASN pada Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur menggunakan analisis SWOT.

TINJAUAN PUSTAKA

Penilaian Kinerja

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017), penilaian kinerja adalah prosedur evaluasi kinerja yang dilakukan atasan untuk memahami, menilai, mengukur, dan menilai kinerja pegawainya secara akurat dan sesuai. Keberhasilan pelaksanaan kegiatan sumber daya manusia, termasuk pengembangan manajemen karir, pelatihan, promosi, dan remunerasi, sangat terkait dan dipengaruhi oleh kegiatan ini. Kecemasan dan ketidakpastian dapat timbul dari tinjauan kinerja yang tidak memiliki kriteria objektif; Sebaliknya, tinjauan yang dilaksanakan dengan baik dengan tujuan atau sasaran yang terdefinisi dengan baik dapat meningkatkan motivasi dan antusiasme pegawai untuk pekerjaan mereka. Tujuan dari penilaian kinerja, menurut Bintoro & Daryanto (2017), adalah sebagai dasar pimpinan dalam sebuah penilaian tentang kompensasi, promosi, penurunan pangkat, dan pemutusan hubungan kerja. Tujuannya sebagai berikut:

1. Untuk mengukur keberhasilan pegawai di tempat kerja sebagai tolok ukur pengambilan keputusan pimpinan.
2. Praktik kerja, peralatan, struktur organisasi, gaya pengawasan, dan lingkungan kerja menjadi landasan untuk mengevaluasi keefektifan rencana kerja dan inisiatif pelatihan.
3. Sebagai dasar untuk memastikan jenis pelatihan apa yang dibutuhkan staf organisasi.
4. Sebagai teknik untuk meningkatkan motivasi pekerja dan mencapai tujuan meningkatkan output.
5. Sebagai sarana untuk memotivasi anggota staf atau membantu mereka terbiasa dengan atasan yang memperhatikan bagaimana mereka berperilaku untuk mempelajari persyaratan dan minat mereka.
6. Sebagai alat untuk membantu calon pegawai memperkuat keterampilan mereka dengan mengidentifikasi kekurangan dan keterbatasan masa lalu.
7. Sebagai faktor dalam perekrutan dan penempatan anggota staf.
8. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan staf dan oleh karena itu menjadi bahan pertimbangan untuk dimasukkan dalam program pengembangan profesional lebih lanjut.
9. Sebagai sarana untuk meningkatkan atau mengembangkan lebih lanjut keterampilan pegawai.
10. Sebagai dasar penyempurnaan dan pengembangan lebih lanjut uraian tugas.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017), secara umum ada beberapa metode yang dapat dipilih untuk evaluasi kinerja.

1. Metode Tradisional. Pendekatan paling tradisional dan mendasar untuk mengevaluasi kinerja pegawai, yang dapat digunakan baik secara acak maupun metodelis.
2. *Rating Scale* . sebuah proses di mana atasan mengevaluasi bawahannya untuk mengukur sifat-sifat seperti inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusi terhadap tujuan departemen.

3. *Employee Comparison* . Membandingkan satu karyawan dengan karyawan lainnya adalah pendekatan penilaian.
4. *Checl List* . Alat ukur sebagai informasi untuk penilaian yang dilakukan oleh kepegawaian yang diberikan melalui metode ini.
5. *Freeform Essay* . Saat menggunakan pendekatan ini, penilai harus menulis esai tentang individu atau karyawan yang dia nilai.
6. *Critical Insident* . Dengan menggunakan metode ini, penilai harus menyimpan buku catatan dengan beberapa kategori perilaku bawahan, di mana ia melacak segala sesuatu yang terjadi dengan perilaku sehari-hari bawahannya.
7. Metode Mordern. Metode ini adalah transformasi perkembangan jaman dari tradisional berkembang menjadi digitalisasi.

Prinsip-Prinsip Penilaian Kinerja

Evaluasi kinerja yang baik harus didasarkan pada prinsip obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan (Bintoro dan Daryanto, 2017). Prinsip-prinsip penilaian kinerja dijelaskan di bawah ini:

1. Obyektif. Evaluasi kinerja dilakukan sejalan dengan fakta, bebas dari pendapat subjektif atau penilaian pribadi petugas penilai.
2. Dapat diukur. Metrik kuantitatif dan kualitatif dapat diterapkan pada evaluasi kinerja.
3. Dapat Dipertanggungjawabkan. Pejabat yang berwenang harus dimintai pertanggungjawaban atas setiap hasil evaluasi kinerja.
4. Partisipatif. Individu yang dievaluasi dan petugas penilai secara aktif berpartisipasi dalam seluruh proses penilaian kinerja.
5. Terbuka dan jujur. Baik metodologi penilaian kinerja maupun hasilnya transparan dan tidak rahasia.

Proses Penilaian Kinerja

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017), proses penilaian kinerja dibagi menjadi beberapa tahap, yaitu:

1. Identifikasi tujuan penilaian kinerja yang spesifik. Pertama, identifikasi tujuan yang ingin dicapai organisasi dengan sistem penilaian kinerja secara profesional.
2. Menentukan ekspektasi profesional. Tentukan standar yang diharapkan untuk posisi tersebut dan pahami faktor dan kriteria apa yang akan dievaluasi dalam tinjauan kinerja.
3. Verifikasi pekerjaan yang telah dilaksanakan. Pertimbangan kinerja pegawai dibandingkan dengan faktor atau kriteria yang digunakan dalam evaluasi.
4. Evaluasi kinerja. Melakukan evaluasi kinerja pegawai sesuai jangka waktu yang ditentukan.
5. Membahas penilaian dengan pegawai. Menganalisis dan mengkomunikasikan hasil penilaian kinerja yang diberikan kepada pegawai yang dievaluasi agar pegawai memahami kinerja yang diharapkan organisasi

Faktor Penghambat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja bermanfaat untuk mengevaluasi pekerjaan pegawai, namun dapat juga menjadi sumber kerisauan bagi pegawai jika masih adanya ketidakpastian dan ambiguitas dalam penilaiannya. Bintoro dan Daryanto (2017) menjelaskan faktor yang menghambat penilaian kinerja disesbakan oleh 3 hal yaitu standar kinerja, ukuran kinerja dan penilai.

1. Standar Penilaian Kinerja. Menurut Bintoro dan Daryanto standar penialain kinerja yang harus diukur adalah sebagai berikut:
 - a. Kuantitas hasil kerja
 - b. Kualitas hasil kerja
 - c. Durasi Jangka waktu
 - d. Kehadiran Kerja, absensi

- e. Mentalitas Kolaboratif
 - f. Kesetiaan
 - g. Tanggung Jawab
 - h. kepemimpinan
 - i. Team yang baik
 - j. Proaktif dan Inovatif
2. Ukuran Penilaian Kinerja. Dalam penilaian kinerja harus ditetapkan ukuran penilaian kinerja guna penilaian yang dilakukan benar-benar secara akurat. Bintoro dan Daryanto menjelaskan bahwa dalam penilaian kinerja yang baik sangat harus memenuhi syarat-syarat ukuran kinerja berikut ini, yaitu :
- a. *Realibility* , Ketika dua penilai mengevaluasi pekerjaan yang sama, ukuran kinerja mereka harus konsisten sehingga kesimpulan mereka mengenai kualitas pekerjaan pekerja dapat dibandingkan.
 - b. *Relevance* , Hasil teoritis mungkin dilakukan harus dikaitkan dengan metrik penilaian kinerja antara teori dan fakta lapangan.
 - c. *Sensivity* . Perbedaan tampilan antara nilai tinggi dan rendah harus tercermin dalam ukurannya.
3. Penilai. Penilai menjadi faktor kunci dalam penilaian kinerja, menurut Bintoro Dan Daryanto ada beberapa hal yang menghambat penilaian kinerja yang dilakukan oleh penilai sebagai berikut.
- a. *Hallo Effect* . Terjadi ketika seorang pegawai mempunyai kinerja yang baik dalam bidang tertentu, namun buruk dalam bidang lain, sehingga dinilai lebih tinggi dari yang seharusnya.
 - b. Ada kecenderungan menilai dengan melihat rata-rata tahun. Seluruh pegawai daripada menentukan ada pegawai yang mendapat nilai memuaskan, ada pegawai yang mendapat nilai rata-rata, dan ada yang mendapat nilai di bawah rata-rata, lebih mudah menentukan akan mendapat nilai rata-rata.
 - c. Atasan mempunyai ekspektasi berbeda terhadap bawahannya. Beberapa atasan tidak pernah puas, sementara yang lain mudah puas dengan kinerja pegawainya.
 - d. Kejadian baru-baru ini. Karena evaluasi formal memerlukan waktu, atasan cenderung meninjau kejadian terkini bersama pegawai.
 - e. Kecenderungan ini berdampak besar jika atasan tidak mempunyai catatan perilaku kerja pegawainya.
 - f. Hasil evaluasi sebelumnya. Atasan biasanya dipengaruhi oleh hasil tinjauan kinerja sebelumnya. Pegawai yang menerima ulasan bagus di masa lalu cenderung memberikan ulasan yang sama meskipun kinerja mereka saat ini buruk.
 - g. persahabatan. Setelah beberapa waktu, Atasan mengenal bawahannya dan menjadi teman, meskipun dia lebih menyukai beberapa dari mereka daripada yang lain.
 - h. Waktu hasil perbandingan. Atasan juga cenderung mengevaluasi pegawai dibandingkan dengan pegawai lain daripada berdasarkan persyaratan kinerja sebenarnya.
 - i. Kesan pertama. Dampak yang diciptakan pegawai dalam beberapa minggu pertama mereka bekerja dapat bertahan lama dan berdampak pada cara atasan mengevaluasi kinerja pegawai.
 - j. Hal yang sama juga berlaku pada siapapun. Atasan cenderung mengevaluasi pegawai unggul dan yang biasa saja yang memiliki sikap dan latar belakang serupa dengan dirinya.

METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian menggunakan pendekatan kualitatif serta desain penelitian studi kasus. Metode pengumpulan data meliputi observasi langsung, wawancara terstruktur, dan buku referensi, dan jenis datanya bersifat deskriptif kualitatif. menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui strategi apa yang harus dilakukan organisasi.

Populasi dan Sample

1. Populasi

Populasi adalah seluruh pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Cianjur.

2. Sample

Sedangkan Teknik Pengambilan sampel Hal ini dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu metode pengambilan sampel aspek tertentu dari suatu sumber data. Dikarenakan keterbatasan peneliti akan waktu, tenaga dan materi serta kondisi maka peneliti membatasi sample berjumlah 8 orang dengan memilih 1 informan kunci dan 7 informan pendukung yang berasal dari pimpinan dan para pejabat yang berwenang di lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur.

Proposisi

Proposisi adalah hipotesis tentatif dari studi tentang kejadian yang diamati berdasarkan fenomena. Berikut ini adalah proposisi berdasarkan pola pikir peneliti:

1. Penilaian kinerja pegawai Non Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur belum dilakukan secara objektif, sehingga perlu perbaikan dan pengembangan dalam penilaian kinerja yang dilakukan menggunakan teori penilaian kinerja menurut Bintoro Dan Daryanto (2017)
2. Faktor penghambat dalam penilaian kinerja pegawai Non Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur disebabkan oleh proses dalam penilaian kinerja yang dilakukan belum sistematis sehingga perlu adanya standar penilaian kinerja yang jelas, ukuran penilaian kinerja yang sesuai, serta penilai yang tepat berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Bintoro Dan Daryanto (2017).
3. Strategi penilaian kinerja yang dilakukan kurang optimal sehingga perlu menggunakan analisis SWOT yang dikemukakan oleh Riyanto dkk (2021) agar diketahui strategi dalam penilaian kinerja pegawai Non Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur.

Teknik Analisis Kualitatif

Dalam analisis penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif (Sugiyono,2022), dengan jenis penelitian studi kasus, adapun tahapan analisisnya adalah :

1. Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data, metode observasi terstruktur, wawancara terstruktur, dan penelitian organisasi digunakan untuk memperoleh data komprehensif mengenai evaluasi kinerja pegawai negeri sipil Non Aparatur Sipil Negara

2. Reduksi Data

Semakin lama peneliti berada di lapangan, maka data yang diperoleh akan semakin luas dan kompleks. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum dan memilah elemen-elemen kunci, memusatkan perhatian pada elemen-elemen penting, serta mencari tema dan pola

3. Penyajian Data

Menyusun laporan hasil penelitian yang dilakukan agar dapat dipahami dan dianalisis sesuai tujuan yang diinginkan. Data yang disajikan harus sederhana dan jelas agar mudah dibaca

4. Setelah data dikurangi, langkah selanjutnya adalah menampilkan data. Dalam penelitian kualitatif, data disajikan dalam bentuk teks naratif. Kesimpulan tentang data dibuat dengan rinci berdasarkan temuan-temuan utama. Proses ini melibatkan menghubungkannya dengan pertanyaan penelitian. Kesimpulannya harus memberikan jawaban atau ide-ide baru yang terkait penilaian kinerja pegawai Non Aparatur Sipil Negara, faktor penghambat penilaian kinerja pegawai Non ASN pada Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur dan strategi penilaian kinerja pegawai Non ASN pada Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur

Teknik Uji Kredibilitas dan Validitas Data

Jika data yang dilaporkan peneliti dan hasil aktual untuk objek yang diteliti serupa, data tersebut dapat diandalkan pada objek yang diteliti (Sugiyono,2022). Pendekatan triangulasi digunakan dalam penelitian ini untuk menguji keandalan atau kepercayaan data terhadap hasil penelitian kualitatif:

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber dapat dilakukan dengan melihat data dari berbagai sumber yang telah ditentukan dalam penelitian.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknis dapat dilakukan dengan mengkaji data dari sumber yang sama, namun menggunakan teknik yang berbeda.

3. Triangulasi temporal/waktu

Triangulasi temporal dapat dilakukan dengan cara mengkaji kembali data dari suatu sumber pada waktu atau situasi yang berbeda dengan menggunakan teknik yang sama.

Parameter Penelitian

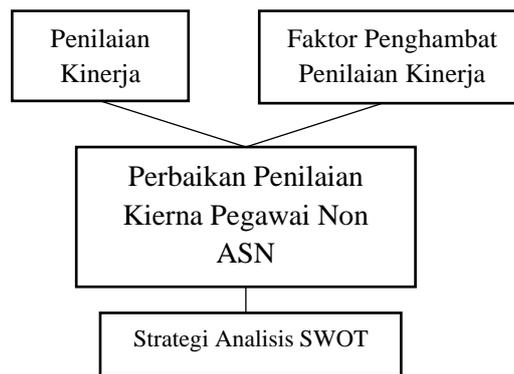
Tabel.1 Parameter Penelitian

No	Parameter	Sub Parameter	Indikator	Referensi
1.	Penilaian Kinerja	1. Metode Penilaian Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> a. Metode Tradisional b. <i>Rating Scale</i> c. <i>Employee Comparati</i> d. <i>Check List</i> e. <i>Freeform Essay</i> f. <i>Critical Incident</i> g. Metode Modern 	(Bintoro Dan Daryanto, 2017)
		2. Prinsip-Prinsip Penilaian Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> a. Objektif b. Terukur c. Akuntabel d. Partisipatif e. Transparan 	
		3. Proses Penilaian Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Identifikasi Tujuan Penilaian Spesifik</i> b. <i>Penetapan Harapan</i> c. <i>Periksa Pekerjaan</i> d. <i>Menilai Kinerja</i> e. <i>Diskusi Penilaian</i> 	

No	Parameter	Sub Parameter	Indikator	Referensi
2.	Faktor Penghambat Penilaian Kinerja	1. Standar Penilaian Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> a. Kuantitas Output b. Kualitas Output c. Jangka Waktu Output d. Kehadiran di tempat kerja e. Sikap Kooperatif f. Loyalitas g. Tanggungjawab h. Kepemimpinan i. Kerjasama j. Inisiatif dan Kreatif 	(Bintoro Dan Daryanto, 2017)
		2. Ukuran Penilaian Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> a. Konsisten b. Relevan c. <i>Sensivity</i> 	
		3. Penilai	<ul style="list-style-type: none"> a. Efek lingkaran cahaya b. Kecendrungan menilai rata-rata c. Kekakuan/ kemurahan hati d. Peristiwa akhir-akhir ini e. Jika supervisor tidak memiliki catatan atas perilaku kerja karyawan f. Akibat penilaian sebelumnya g. Pertemanan h. Akibat perbandingan i. Kesan pertama j. Sama dengan saya 	
3.	Analisis SWOT (Riyanto dkk, 2021)	<ul style="list-style-type: none"> 1. <i>Strengths</i> 2. <i>Weakness</i> 3. <i>Opportunities</i> 4. <i>Threats</i> 	<ul style="list-style-type: none"> a. Kekuatan dari faktor internal b. Kelemahan dari faktor internal c. Peluang dari faktor eksternal d. Ancaman dari faktor eksternal 	(Riyanto dkk, 2021)

Sumber: diolah peneliti, 2024

Dalam penelitian ini dibuat desain parametrik sebagai model dari seluruh parameter yang dikumpulkan.



Gambar 1 : Metode Pengembangan SDM

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Data

Langkah-langkah berikut telah diambil dalam pengujian data untuk penelitian ini:

1. Uji Kredibilitas Data

Untuk memverifikasi kesesuaian dan kebenaran data, uji triangulasi dilakukan dengan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data, dan hasil dari masing-masing teknik dibandingkan.

2. Validitas Data

Validitas data mengenai data-data yang telah diambil dengan teknik wawancara terstruktur, observasi langsung, dan studi dokumentasi, serta reduksi dan penyajian data.

Pembahasan

1. Untuk mengetahui penilaian kinerja pegawai Non ASN pada Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur.

a. Metode Penilaian Kinerja

Pimpinan menggunakan metode tradisional yakni suatu metode dalam penilaian kinerja yang paling sederhana dengan sistematis yang juga sederhana selain itu, para pimpinan juga menerapkan metode *comparing employee* yakni membandingkan hasil kinerja pegawai A dengan pegawai B. Metode penilaian kinerja pegawai yang dilakukan oleh para pimpinan di lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur dalam menilai para pegawai Non ASN sudah baik namun masih perlu peningkatan dan pengembangan dalam praktiknya.

b. Prinsip Penilaian Kinerja

Para pimpinan menilai kinerja para pegawai menerapkan objektifitas yakni penilaian terhadap kinerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya walaupun penilaian kerja belum dapat terukur dalam suatu laporan penilaian secara tertulis berbentuk formulir maupun sejenisnya. Dari indikator akuntabel dan transparan bahwa penilaian dilakukan *pure* oleh para pimpinan, adapun keterlibatan pegawai Non ASN dalam penilaian kinerja ialah dalam hal pelaporan atas tugas yang telah diberikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan para pimpinan dalam menilai para pegawai Non ASN di Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur sudah menjalankan prinsip-prinsip penilaian kinerja yakni objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Namun dalam praktiknya masih harus ada perbaikan seperti dalam prinsip terukur yang belum ada ukuran secara tertulis dalam bentuk angka dan dalam prinsip transparan belum disampaikan secara tertulis

mengenai penilaian hasil kinerja para pegawai Non ASN di lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur.

c. Proses Penilaian Kinerja.

Proses penilaian kinerja berdasarkan : *identify spesific performance appraisal goals, examine work performed, appraise performance*, yang dilakukan secara garis besar sudah sesuai namun masih perlu perbaikan dan pengembangan dalam proses *establish job expectations*, proses *discuss appaisal with employee* agar faktor yang dijadikan pengukuran penilaian sesuai dengan standar yang diharapkan sesuai jabatan, sehingga proses selanjutnya dapat lebih baik.

2. Untuk mengetahui faktor penghambat penilaian kinerja pegawai Non ASN pada Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur.

a. Standar Penilaian Kinerja

Jika peneliti meninjau teori Bintoro dan Daryanto (2017) bahwa standar penilaian kinerja yang harus diukur diantaranya kuantitas, kualitas, jangka waktu, kehadiran, sikap kooperatif, loyalitas, tanggungjawab, kepemimpinan, kerjasama, serta inisiatif dan kretatif. Sehingga dapat peneliti simpulkan Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur belum secara detail menetapkan standar apa saja yang seharusnya para pimpinan ukur dalam menilai para pegawai yang berstatus Non ASN di bagiannya masing-masing. Maka dari itulah belum adanya standar yang dijadikan tolak ukur dalam penilaian kinerja secara detail dan jelas menjadikan salah satu faktor penghambat.

b. Ukuran Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja bagi para pegawai yang berstatus Non ASN, Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur belum memenuhi syarat-syarat yang terpenuhi dalam melakukan penilaian kinerja yaitu *reability, relevance, dan sensivity*.

c. Penilaian

Beberapa hal yang menghambat penilaian kinerja yang dilakukan oleh penilai diantaranya akibat pegawai Non ASN titipan Dewan sehingga tidak objektif penilaiannya, kecendrungan menilai rata-rata, kekakuan/ kemurahan hati, penilai tidak memiliki catatan atas perilaku kerja karyawan, dan tidak adanya standar baku penilaian bagi pegawai Non ASN.

3. Untuk mengetahui strategi penilaian kinerja pegawai Non ASN pada Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur diperlukan adanya suatu analisis SWOT, Dimana akan diketahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, sehingga strategi yang akan digunakan lebih tepat pada sasaran yang diharapkan yaitu penilaian kinerja bagi pegawai Non ASN dilakukan secara tepat dan akurat, Dimana hasilnya dapat diketahui;

a. Faktor Kekuatan

1. Metode Yang Digunakan Sederhana
2. Kewenangan Penilai
3. Kualitas SDM

b. Faktor Kelemahan

1. Standar Kerja Belum Ada
2. Format Penilaian Belum Ada
3. Kurangnya Sosialisai Penilaian

c. Faktor Peluang

1. Banyaknya metode yang bisa diterapkan
2. Perkembangan Teknologi
3. Kontrak Kerja

d. Faktor Ancaman

1. Penilaian ditakutkan kurang objektif
2. Tidak ada feedback bagi pegawai

3. Motivasi kerja pegawai menurun

Selanjut setelah ditemukannya indikator faktor-faktor analisis SWOT, yang mengidentifikasi variabel internal, kekuatan, dan kelemahan, sedankan faktor eksternal peluang dan ancaman. Selanjutnya peneliti melakukan penyebaran kuesioner yang diisi langsung oleh *stackholder/informan*. Selanjutnya Peneliti melakukan perhitungan sesuai dengan rujukan teori (Riyanto et al., 2021) yang nantinya untuk menentukan posisi yang ada pada saat ini, menentukan diagram matrik SWOT dan strategi yang perlu diterapkan di Sekertariat DPRD yang akan peneliti sajikan sebagai berikut:

Tabel. 2 Pengukuran IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

No	Faktor Internal	Bobot"	Rating	Skor
	Strengths			
1	Metode Yang Digunakan Sederhana	0,24	4,80	1,15
2	Kewenangan Penilai	0,24	4,80	1,15
3	Kualitas SDM	0,24	4,80	1,15
Total		0,72		3,46
	Weakness			
1	Standar Kerja Belum Ada	0,09	2,20	0,20
2	Format Penilaian Belum Ada	0,08	1,80	0,14
3	Kurangnya Sosialisai Penilaian	0,11	2,40	0,26
Total		0,28		0,61
S-W		1,00		2,85

Sumber Data : Diolah Peneliti Tahun 2024

Temuan perhitungan IFAS menunjukkan bahwa strategi organisasi yang ada saat ini mampu mengelola sumber daya internal secara efektif, sebagaimana dibuktikan dengan nilai IFAS yang terus meningkat. Sebaliknya, peringkat IFAS yang lebih rendah menunjukkan bahwa rencana organisasi yang ada tidak memadai untuk mengelola sumber daya internal organisasi. Dalam penelitian ini, nilai IFAS sebesar 2,85 yang menunjukan nilai ini terbilang cukup. Jika diinterpretasikan ke dalam nilai rentang skala dengan nilai minimal 1 maksimal 5 diperoleh rentang skala dalam kategori cukup.

Maka dapat disimpulkan bahwa nilai IFAS sebesar 2,85 dikategorikan dalam hal ini Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur memiliki strategi kategori cukup dalam melakukan penilaian kinerja bagi para pegawai yang berstatus Non ASN.

Kemudian peneliti juga melakukan pengukuran EFAS yang peneliti sajikan dalam tabel berikut:

Tabel.3 Pengukuran EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
	Opportunities			
1	Banyaknya metode yang bisa diterapkan	0,24	4,60	1,13
2	Perkembangan Teknologi	0,23	4,60	1,08
3	Kontrak Kerja	0,24	4,60	1,13

Total				3,33
	Threats			
1	Penilaian ditakutkan kurang objektif	0,08	2,20	0,18
2	Tidak ada feedback bagi pegawai	0,10	2,00	0,20
3	Motivasi kerja pegawai menurun	0,09	1,80	0,17
Total		0,28		0,55
O-T				2,78

Sumber Data : Diolah Peneliti Tahun 2024

Angka EFAS yang lebih tinggi menunjukkan bahwa strategi organisasi yang sekarang digunakan lebih responsif terhadap lingkungan eksternal, sesuai dengan hasil perhitungan EFAS ini. Nilai EFAS yang lebih rendah, di sisi lain, menunjukkan bahwa strategi organisasi yang ada kurang sensitif terhadap dunia luar. Dalam penelitian ini, nilai EFAS sebesar 2,78 yang menunjukkan nilai ini terbilang rendah. Jika diinterpretasikan ke dalam nilai rentang skala dengan nilai minimal 1 maksimal 5 diperoleh rentang skala dalam kategori cukup.

Maka dapat disimpulkan bahwa nilai EFAS sebesar 2,78 dikategorikan organisasi dalam hal ini Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur memiliki strategi yang cukup dalam merespons peluang dan ancaman dari penilaian kinerja bagi para pegawai yang berstatus Non ASN.

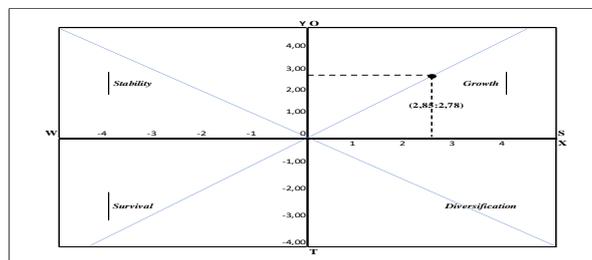
Selanjutnya peneliti juga melakukan perhitungan untuk menentukan diagram SWOT yang nantinya untuk menentukan diposisi kuadran mana Sekretariat DPRD yang akan peneliti sajikan sebagai berikut:

Pada perhitungan IFAS dan EFAS sebelumnya diperoleh nilai sebagai berikut.

- Untuk nilai kekuatan (*strengths/ S*) sebesar 3,46
- Untuk nilai kelemahan (*weakness/ W*) sebesar 0,61
Sehingga diperoleh nilai $S - W (X) = 3,46 - 0,61 = 2,85$
- Untuk nilai peluang (*opportunities/ O*) sebesar 3,33
- Untuk nilai ancaman (*thretas/ T*) sebesar 0,55
Sehingga diperoleh nilai $O - T (Y) = 3,33 - 0,55 = 2,78$

Dengan demikian diperoleh titik koordinat X, Y pada posisi titik (2,85;2,78) dan digambarkan dalam diagram kuadran SWOT sebagai berikut:

Gambar 2 ; Diagram Kuadran SWOT



Sumber: Diolah Peneliti 2024

Berdasarkan diagram kuadran SWOT yang telah digambarkan, maka dapat peneliti simpulkan bahwa posisi organisasi dalam hal ini Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur berada pada kuadran I yang menunjukkan bahwa Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur memiliki posisi yang kuat dan memiliki banyak peluang dalam penilaian kinerja pegawai yang berstatus Non ASN. Kemudian direkomendasikan menerapkan strategi progresif atau *growth* yang artinya Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur dalam posisi yang prima dan mantap, sehingga dimungkinkan untuk terus melakukan

perbaikan dan pengembangan dalam hal penilaian kinerja pegawai Non ASN agar dapat dilakukan secara tepat dan akurat.

Adapun alternatif Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam menghadapi *transformasi digital* yang dapat diterapkan oleh PT. Aruman Aditya ialah sebagai berikut:

1. Melakukan kombinasi metode dalam penilaian kinerja pegawai seperti metode BARS (*Behaviorally Anchor Rating Scales*) yang menilai perilaku pegawai dan metode MBO (*Management By Objectives*) yang menilai hasil kinerja dari pegawai.
2. Memanfaatkan perkembangan teknologi dalam melakukan penilaian kinerja dengan kualitas SDM yang dimiliki, seperti mencantumkan standar kerja atau faktor yang dijadikan tolak ukur dalam penilaian kinerja pegawai Non ASN pada kontrak kerja dan membuat format penilaian bagi para pimpinan yang menilai baik secara komputerisasi maupun digitalisasi.
3. Memberikan laporan tertulis hasil penilaian kinerja agar pegawai mengetahui penilaian pimpinan atas hasil kerjanya selama ini dengan harapan lebih termotivasi dalam bekerja.
4. Melakukan penyesuaian dan pengontrolan kewenangan pimpinan dalam menilai agar penilaian secara objektif.

KESIMPULAN

Penilaian kinerja bagi pegawai yang berstatus Non ASN di Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur menggunakan metode tradisional dan metode *comparing employee*. Para pimpinan sudah menjalankan prinsip-prinsip penilaian kinerja yakni objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Namun dalam praktiknya masih harus ada perbaikan seperti dalam prinsip terukur yang belum ada ukuran secara tertulis dalam bentuk angka dan dalam prinsip transparan belum disampaikan secara tertulis mengenai penilaian hasil kinerja para pegawai Non ASN. Kemudian proses penilaian kinerja secara menyeluruh sudah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Bintoro dan Daryanto (2017) yakni meliputi proses *identify spesific performance appraisal goals, establish job expectation, examine work performed, appraise performance, dan discuss appraisal woth empoye* Namun dalam praktiknya masih perlu perbaikan dan pengembangan dalam proses *establish job expectations* agar faktor yang dijadikan pengukuran penilaian sesuai dengan standar yang diharapkan sesuai jabatan, sehingga proses selanjutnya yakni *examine work performed, dan discuss appraisal with employee* dapat lebih baik dan sesuai.

Faktor yang menjadi penghambat dalam penilaian kinerja bagi para pegawai yang berstatus Non ASN di Sekretraiat DPRD Kabupaten Cianjur ini ialah belum adanya standar kerja secara detail yang dijadikan tolak ukur untuk para pimpinan menilai kinerja para pegawai, yang mana menurut teori Bintoro dan Daryanto (2017) bahwa standar penilaian kinerja yang harus diukur adalah kuantitas, kualitas, jangka waktu, kehadiran, sikap kooperatif, loyalitas, tanggungjawab, kepemimpinan, kerjasama, serta inisiatif dan kreatif. Kemudian dalam melakukan penilaian kinerja bagi para pegawai yang berstatus Non ASN belum memenuhi syarat-syarat yang harus terpenuhi dalam melakukan penilaian kinerja yaitu *reability, relevance, dan sensivity*. Selain itu tidak bisa dipungkiri dalam praktiknya para pimpinan juga memiliki kekurangan dalam melakukan penilaian seperti menilai atas kemurahan hati dan menilai akibat perbandingan, namun hal tersebut didasari atas alasan yang kuat dan bisa dikatakan membangun agar para pegawai yang berstatus Non ASN memiliki kinerja yang lebih baik lagi.

Strategi dalam penilaian pegawai Non ASN di Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur berdasarkan perhitungan IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*) memiliki strategi yang cukup dalam melakukan penilaian kinerja bagi para pegawai yang berstatus Non ASN Kemudian berdasarkan diagram kuadran SWOT berada pada kuadran I yang menunjukkan bahwa Sekretariat DPRD Kabupaten Cianjur memiliki posisi yang kuat dan memiliki banyak peluang dalam penilaian kinerja pegawai yang berstatus Non ASN dan direkomendasikan menerapkan strategi progresif atau *growth*. Sehingga dimungkinkan untuk terus

melakukan perbaikan dan pengembangan dalam hal penilaian kinerja pegawai Non ASN agar dapat dilakukan secara tepat dan akurat.

REFERENSI

- Abdussamad, Zuchri. 2021. *Metode Penelitian Kualitatif*. Makasar : Syakir Media Press
- Bintoro & Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Penerbit Gava Media
- Hasibuan, Malayu S.P. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta : Bumi Aksara
- Lusita, Maylan. 2019. *Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri KC Kedaton*. Program Studi Perbankan Syariah. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam. Institut Agama Islam Negeri IAIN Metro.
- Moeloeng, Lexy J. 2018. *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Riyanto, Slamet & Azis, Muh Nur Lutfhi & Putera, Andi Rahman. 2021. *Analisis SWOT*. Yogyakarta : Bintang Pustaka Madani
- Rokhmawati, Puspita. 2018. Analisis Penilaian Prestasi Kerja Pegawai. *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol.4 No.1. <https://google.scholar.id>
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*. Bandung : Refika Aditama
- SM, Chusminah & Haryati, R. Ati. 2019. Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan. *Jurnal Sekretari dan Manajemen*, Vol.3 No.1. <https://google.scholar.id>
- Soesanto, Jessica Olga Verby & Kempa, Sesilya. 2018. Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Di PT.X. *Jurnal Agora*, Vol.4 No.1. <https://google.scholar.id>
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Suhartono, Moh. Agus & Zacharias, Tehubijuluw & Madya, Faizal. 2021. Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol.12 No.3. <https://google.scholar.id>