



## Analisis Implementasi Evaluasi Kinerja Pegawai di Kantor Camat Boronadu

Samahati Hulu<sup>1\*</sup>, Delipiter Lase<sup>2</sup>, Fatolosa Hulu<sup>3</sup>, Eliagus Telaumbanua<sup>4</sup>

<sup>1-4)</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Nias

Alamat : Jl. Karet No.30, Ps. Gn. Sitoli, Kec. Gunungsitoli, Kota Gunungsitoli

Email: [samahatihulu98@gmail.com](mailto:samahatihulu98@gmail.com), [delipiterlase@unias.ac.id](mailto:delipiterlase@unias.ac.id), [fatoshulu@gmail.com](mailto:fatoshulu@gmail.com), [eliagus.tel@gmail.com](mailto:eliagus.tel@gmail.com)

**Abstract.** Human resources are a strategic asset that plays a crucial role in determining organizational success in achieving goals and facing increasing competition. Organizational performance is strongly influenced by employee competence and motivation, which are managed through human resource management, particularly performance appraisal. Performance appraisal aims to objectively, transparently, and continuously measure employee performance and serves as a basis for administrative decisions, career development, and performance improvement. However, in practice, performance appraisal often encounters various challenges, including the limited competence and commitment of appraisers as well as subjectivity influenced by personal relationships. These conditions result in performance evaluations that do not optimally contribute to employee capacity development and organizational productivity. Based on preliminary observations at the Boronadu Sub-District Office, several issues were identified, such as a lack of guidance from supervisors, limited understanding of employees regarding their main duties and functions, and ineffective communication between supervisors and employees, all of which negatively affect employee performance. This study aims to analyze the implementation of employee performance evaluation at the Boronadu Sub-District Office and to identify factors influencing its implementation. The findings of this study are expected to provide input for improving the performance evaluation system and enhancing employee performance in a sustainable manner.

**Keywords:** human resources, performance management, performance appraisal, employee performance.

**Abstrak.** Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan menghadapi persaingan. Kualitas kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi pegawai yang dikelola melalui manajemen sumber daya manusia, salah satunya melalui penilaian kinerja. Penilaian kinerja bertujuan untuk mengukur capaian kerja pegawai secara objektif, transparan, dan berkesinambungan, serta menjadi dasar pengambilan keputusan administratif, pengembangan karier, dan peningkatan kinerja. Namun, dalam praktiknya, penilaian kinerja sering menghadapi berbagai kendala, seperti kurangnya kompetensi dan komitmen pejabat penilai, serta adanya subjektivitas yang dipengaruhi oleh hubungan personal. Kondisi ini menyebabkan hasil penilaian kurang memberikan manfaat optimal bagi pengembangan kapasitas pegawai dan peningkatan produktivitas organisasi. Berdasarkan observasi awal di Kantor Kecamatan Boronadu, ditemukan permasalahan berupa kurangnya pengarahan dari atasan, rendahnya pemahaman pegawai terhadap tugas pokok dan fungsi, serta komunikasi yang belum berjalan efektif, yang berdampak pada kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi evaluasi kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Boronadu serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaannya. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perbaikan sistem evaluasi kinerja dan peningkatan kualitas kinerja pegawai secara berkelanjutan.

**Kata kunci:** sumber daya manusia, manajemen kinerja, penilaian kinerja, kinerja pegawai.

### LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas adalah aset penting bagi setiap organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM yang terlatih dan berkembang

memiliki peran krusial dalam memajukan organisasi yang mereka wakili (Ansory, 2018). Keberadaan SDM yang berkualitas dapat menentukan kualitas kinerja organisasi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, di mana setiap organisasi berupaya untuk menjadi yang unggul (Apriliana & Nawangsari, 2021).

Manajemen SDM adalah elemen kunci dalam setiap kegiatan organisasi. SDM berperan penting dalam mewujudkan tujuan perusahaan, dan harus memiliki kemampuan yang teruji untuk melaksanakan pekerjaan dengan sempurna, baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Pegawai, sebagai aset utama organisasi, perlu dikembangkan, dimotivasi, dan diberdayakan untuk mencapai kinerja dan produktivitas yang optimal. Organisasi, baik pemerintah maupun swasta, sangat bergantung pada kualitas SDM dalam mencapai tujuannya.

Manajemen SDM mengakui pentingnya manusia sebagai sumber daya potensial dan dominan dalam setiap organisasi. Aktivitas manajemen SDM, termasuk penilaian kinerja, bertujuan untuk memberikan dan mempertahankan kinerja yang memadai bagi organisasi. Penilaian kinerja mengukur sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugasnya dan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Faktor-faktor seperti kemampuan pegawai dan motivasi kerja sangat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai.

Manajemen kinerja memberikan banyak manfaat, baik bagi pimpinan, pegawai, maupun organisasi. Penilaian kinerja, sebagai bagian dari manajemen kinerja, memberikan informasi penting mengenai produktivitas pegawai, yang dapat meningkatkan kualitas pegawai dan kelangsungan aktivitas organisasi. Penilaian ini mencakup hasil kerja, jangka waktu, serta perilaku pegawai.

Manajemen kinerja tidak hanya bermanfaat bagi organisasi, tetapi juga bagi manajer dan individu. Manfaatnya termasuk penyesuaian tujuan organisasi dengan tujuan individu dan tim, perbaikan kinerja, motivasi pekerja, peningkatan komitmen, dukungan nilai inti, serta perbaikan proses pelatihan dan pengembangan (Wibowo, 2017). Penilaian kinerja memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi kinerja anggota secara akurat dan memberikan dasar untuk perencanaan, pelatihan, dan pengembangan lebih lanjut (Bintoro, 2017).

Pada hakikatnya, manajemen sumber daya manusia merupakan gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup

potensial dan sangat dominan pada setiap organisasi. Dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia terdapat berbagai aktivitas sumber daya manusia (SDM) yang merupakan tindakan yang diambil untuk memberikan dan mempertahankan kinerja yang memadai bagi organisasi. Salah satu aktivitas sumber daya manusia yaitu penilaian kinerja.

Kinerja menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Tingkat kinerja pegawai sangat tergantung pada dua faktor, yaitu kemampuan pegawai dan motivasi kerja. Kemampuan pegawai seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman. Manajemen kinerja dapat memberikan keuntungan kepada berbagai pihak, baik pimpinan, pegawai, maupun organisasi. Manajemen kinerja memerlukan kegiatan penilaian kinerja secara objektif dan berkala karena dapat memberikan informasi mengenai produktivitas pegawai.

Penilaian kinerja mencakup evaluasi hasil kerja, promosi, dan peningkatan kinerja pegawai. Namun, seringkali pejabat penilai tidak memiliki kemampuan, pengetahuan, dan komitmen yang memadai untuk melakukan penilaian secara objektif, transparan, dan berkesinambungan. Faktor kedekatan atau ketidaksenangan antara pejabat penilai dan pegawai yang dinilai sering mempengaruhi hasil penilaian, yang dapat berakibat pada evaluasi yang tidak objektif. Penilaian kinerja tahunan yang tidak objektif dan terukur serta kurangnya manfaat dari penilaian ini dapat menghambat pengembangan kapasitas pegawai dan tidak memberikan umpan balik yang produktif. Oleh karena itu, penting bagi setiap pegawai aparatur sipil negara untuk memahami latar belakang peraturan penilaian kinerja dan mempersiapkan diri untuk memenuhi standar yang ditetapkan.

Pelaksanaan penilaian kinerja pada umumnya memiliki tiga sasaran, yaitu untuk menghasilkan informasi yang di perlukan bagi administrasi penggajian, menyediakan informasi bagi promosi, dan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pejabat penilai seringkali tidak memiliki kemampuan, pengetahuan dan keahlian yang memadai untuk melakukan penilaian, serta tidak memiliki komitmen untuk melakukan penilaian yang terukur, obyektif, transparan dan berkesinambungan. Nilai-nilai yang di dokumentasikan dalam penilaian kinerja adalah angka-angka yang disepakati antara pejabat penilai dan pegawai yang dinilai. Faktor kedekatan ataupun faktor ketidaksenangan antara pejabat penilai dan pegawai yang dinilai juga seringkali menjadi dasar penilaian. Nilai yang

diberikan bisa saja terlampaui tinggi karena faktor kedekatan dan hubungan yang sangat baik, ataupun sebaliknya nilai akan sangat rendah ketika ada masalah hubungan personal antara keduanya.

Dari proses penilaian yang tidak obyektif dan terukur serta kurangnya manfaat atas penilaian kerja ini, maka daftar nilai-nilai yang diberikan bagi seorang pegawai kurang begitu berpengaruh bagi pengembangan kapasitas pegawai dan juga tidak memberikan umpan balik atas produktivitas pegawai dalam upaya mencapai sasaran kerja yang menjadi tujuan individu dan organisasi. Hal yang paling penting dalam menyongsong pemberlakuan peraturan pemerintah ini adalah berkenaan dengan komitmen pegawai aparatur sipil negara untuk menjadikan peraturan ini sebagai standar/norma yang menjadi satu-satunya instrumen yang dipedomani dalam proses penilaian kinerja. Kehadiran peraturan yang baru belum tentu dapat dipahami dan diterima dengan sempurna dari pihak- pihak yang memiliki peran utama dari tuntutan peraturan ini, sehingga dapat saja memiliki banyak pemahaman ataupun pengertian yang berbeda-beda.

Observasi awal di Kantor Kecamatan Boronadu menunjukkan bahwa kurangnya pengarahan dari atasan menyebabkan tugas pegawai kurang efektif. Pemahaman mengenai tugas pokok dan fungsi pegawai juga menjadi faktor utama dalam hasil kerja pegawai. Komunikasi yang baik antara atasan dan pegawai sangat penting untuk meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Kritik yang konstruktif dari atasan dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai ke depannya. Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka peneliti tertarik mengangkat judul “Analisis Implementasi Evaluasi Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Boronadu.”

## **KAJIAN TEORITIS**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan meningkatkan kualitas pelayanan. Dalam organisasi publik maupun swasta, SDM tidak hanya berperan sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai penggerak utama kinerja organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi fokus penting dalam manajemen organisasi. Kinerja pegawai menggambarkan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dimiliki. Hasibuan (2017) memaknai kinerja sebagai hasil kerja seseorang yang

dipengaruhi oleh kecakapan dan peluang, sedangkan Mathis dan Jackson (2022) mendefinisikannya sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Simamora (2022) menegaskan bahwa organisasi hanya dapat berfungsi secara efektif apabila didukung oleh kinerja pegawai yang andal dan sesuai dengan sasaran organisasi. Dengan demikian, kinerja pegawai dapat dipahami sebagai capaian kerja individu yang berkontribusi secara langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Untuk memastikan kinerja pegawai berjalan selaras dengan tujuan organisasi, diperlukan manajemen kinerja sebagai suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan. Manajemen kinerja berfungsi mengarahkan, memantau, serta meningkatkan capaian individu dan tim melalui penetapan tujuan, evaluasi, umpan balik, dan pengembangan kompetensi. Dessler (2020) menekankan bahwa manajemen kinerja tidak hanya berorientasi pada hasil akhir, tetapi juga pada proses pencapaian kinerja melalui dukungan organisasi dan pengembangan berkelanjutan. Sejalan dengan itu, Aguinis (2023) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan sistem terintegrasi yang menghubungkan tujuan individu dengan strategi organisasi melalui evaluasi konsisten dan umpan balik konstruktif. Armstrong (2021) dan Ulrich (2023) menambahkan bahwa manajemen kinerja menuntut keselarasan antara tujuan individu dan organisasi serta pendekatan dinamis yang memungkinkan perbaikan berkelanjutan. Katz (2019) juga menyoroti pentingnya komunikasi yang jelas dan umpan balik sebagai fondasi efektivitas manajemen kinerja.

Secara operasional, manajemen kinerja mencakup beberapa tahapan utama, yaitu perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, penilaian, dan pengembangan kinerja. Pada tahap perencanaan, organisasi menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, relevan, dan berbatas waktu serta indikator kinerja utama sebagai tolok ukur keberhasilan. Tahap pelaksanaan menuntut pegawai bekerja sesuai target yang telah disepakati, sementara pemantauan dilakukan secara berkala untuk mengidentifikasi hambatan dan peluang perbaikan. Penilaian kinerja merupakan tahap formal untuk membandingkan hasil kerja dengan indikator yang ditetapkan, yang selanjutnya menjadi dasar pengembangan kompetensi melalui pelatihan, pendampingan, atau program pengembangan lainnya. Proses ini diakhiri dengan pemberian umpan balik dan penghargaan guna memperkuat motivasi dan perilaku kerja positif.

Manajemen kinerja memberikan manfaat bagi organisasi, manajer, dan individu. Wibowo (2023) menyatakan bahwa manfaat bagi organisasi meliputi penyelarasan tujuan, peningkatan kinerja dan komitmen, dukungan nilai inti, perbaikan pelatihan dan pengembangan, serta penguatan perencanaan karier dan budaya organisasi. Bagi manajer, manajemen kinerja membantu memperjelas ekspektasi, meningkatkan efektivitas kepemimpinan, serta menyediakan dasar dalam menangani kinerja rendah. Sementara itu, bagi individu, manajemen kinerja memberikan kejelasan peran, dukungan pengembangan, dan landasan evaluasi kinerja yang objektif.

Dalam kerangka manajemen kinerja, evaluasi atau penilaian kinerja menjadi instrumen penting untuk mengukur efektivitas dan produktivitas kerja pegawai. Harvard (dalam Hery, 2019) menegaskan bahwa penilaian kinerja harus menjadi bagian integral dari manajemen kinerja agar berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Meggison (dalam Mangkunegara, 2018) memandang evaluasi kinerja sebagai proses untuk menilai kesesuaian pelaksanaan tugas pegawai dengan tanggung jawab yang diemban. Evaluasi kinerja tidak hanya berfungsi menilai capaian kerja, tetapi juga mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai serta menjadi dasar pengambilan keputusan strategis seperti promosi, kompensasi, dan pengembangan SDM. Dengan demikian, evaluasi kinerja merupakan penilaian sistematis untuk memastikan kinerja pegawai berjalan sesuai tujuan organisasi.

Tujuan utama evaluasi kinerja adalah memastikan tercapainya sasaran organisasi serta mengidentifikasi penyimpangan untuk segera diperbaiki. Simanjuntak (dalam Tsauri, 2018) menekankan bahwa evaluasi kinerja berfungsi sebagai alat pengendalian pencapaian tujuan. Sunyoto (dalam Mangkunegara, 2018) menambahkan bahwa evaluasi kinerja bertujuan menyamakan pemahaman mengenai persyaratan kinerja, mengevaluasi hasil kerja, memberikan ruang diskusi terkait aspirasi dan karier, serta menyusun rencana pengembangan pegawai. Dalam pelaksanaannya, evaluasi kinerja dapat dilakukan melalui metode berorientasi masa lalu, seperti rating scale dan critical incident, maupun metode berorientasi masa depan seperti self appraisal dan management by objectives (Rivai, 2021). Pemilihan metode yang tepat sangat menentukan kualitas dan objektivitas hasil evaluasi.

Kualitas evaluasi kinerja juga ditentukan oleh kejelasan kriteria dan indikator penilaian. Sendow (2021) mengemukakan bahwa kriteria kinerja meliputi kualitas,

kuantitas, ketepatan waktu, dan efisiensi penggunaan sumber daya. Yulianto (2020) menambahkan indikator efektivitas dan kemandirian sebagai aspek penting dalam menilai kinerja pegawai. Kriteria dan indikator yang jelas membantu mengurangi subjektivitas serta meningkatkan konsistensi penilaian.

Implementasi penilaian kinerja di sektor publik memiliki karakteristik tersendiri karena orientasinya tidak hanya pada efisiensi internal, tetapi juga pada pelayanan publik dan kepatuhan terhadap regulasi. Sayuti (2018) menekankan prinsip transparansi, objektivitas, akurasi, partisipasi, orientasi perbaikan, dan kesinambungan sebagai dasar penilaian kinerja sektor publik. Namun, penilaian kinerja sektor publik menghadapi berbagai tantangan, seperti ketidakjelasan standar, subjektivitas penilai, keterbatasan kompetensi penilai, resistensi pegawai, serta dukungan teknologi yang belum memadai (Mardiasmo, 2009). Tantangan tersebut menuntut penguatan sistem penilaian, peningkatan kapasitas penilai, serta pemanfaatan teknologi informasi.

Objektivitas penilaian kinerja sangat dipengaruhi oleh peran pejabat penilai dan hubungan interpersonal antara penilai dan pegawai. Pejabat penilai dituntut memiliki pemahaman standar, konsistensi, serta kemampuan komunikasi agar umpan balik yang diberikan bersifat konstruktif (Dessler). Hubungan interpersonal yang terlalu dekat atau konflik personal dapat memunculkan bias dalam penilaian (Hidayati, 2021). Selain itu, subjektivitas penilaian juga dipengaruhi oleh preferensi pribadi, keterbatasan pengalaman penilai, stereotip, kondisi emosional, serta tekanan organisasi (Nurdin, 2023; Anwarsyah, 2024).

Penilaian kinerja memiliki keterkaitan erat dengan pengembangan karier, motivasi, dan kepuasan kerja pegawai. Penilaian yang objektif dan transparan menjadi dasar promosi jabatan serta meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karena pegawai merasa dihargai dan memperoleh kejelasan ekspektasi (Darmawan, 2020). Sebaliknya, penilaian yang tidak adil dapat menurunkan semangat kerja dan kepercayaan pegawai terhadap organisasi. Evaluasi kinerja juga berperan penting dalam perencanaan pengembangan karier karena membantu memetakan kompetensi dan kebutuhan pelatihan pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, kerangka berpikir penelitian ini menempatkan penilaian kinerja sebagai variabel yang memengaruhi kinerja pegawai secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening (Sugiyono,

2017). Penilaian kinerja yang objektif, terukur, dan berkelanjutan diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai serta pencapaian tujuan organisasi..

### **METODE PENELITIAN**

Menurut Soekanto (2020:75), mengatakan bahwa penelitian adalah kegiatan ilmiah yang berdasarkan pada suatu analisis dan konstruksi yang harus dilakukan dengan sistematis, metodologis dan konsisten yang bertujuan untuk mengungkapkan suatu kebenaran. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang mempunyai sifat deskriptif, penelitian ini lebih cenderung menggunakan analisis. Dalam penelitian ini proses dan makna lebih banyak ditonjolkan dengan menggunakan landasan teori sebagai panduan untuk fokus pada penelitian berdasarkan fakta yang ada di lapangan. Berdasarkan pendapat tersebut di atas, maka penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif..

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penilaian kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Boronadu telah dilaksanakan secara rutin dan berkelanjutan. Penilaian kinerja dilakukan melalui beberapa mekanisme utama, yaitu rapat evaluasi berkala, pemantauan langsung oleh pimpinan, serta laporan kinerja dari masing-masing bidang. Mekanisme ini digunakan untuk memastikan bahwa pegawai melaksanakan tugas sesuai dengan target dan tanggung jawab yang telah ditetapkan.

Indikator penilaian kinerja yang digunakan mencakup ketepatan waktu penyelesaian tugas, tingkat kehadiran, kuantitas pekerjaan yang diselesaikan, serta kualitas pelayanan kepada masyarakat. Penilaian tersebut menjadi dasar bagi pimpinan dalam menilai kinerja individu maupun unit kerja. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja masih cenderung lebih menekankan aspek kedisiplinan dan ketepatan waktu dibandingkan dengan kualitas kerja, kreativitas, dan inisiatif pegawai.

Umpaman balik dari pimpinan terhadap kinerja pegawai telah diberikan melalui rapat evaluasi dan komunikasi langsung. Meskipun demikian, beberapa pegawai menilai bahwa umpan balik tersebut belum sepenuhnya konsisten dan terstruktur, sehingga belum optimal dalam membantu pegawai memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Standar

kualitas kerja dijaga melalui penerapan prosedur operasional standar (SOP), koordinasi antar bagian, serta pelatihan pegawai, meskipun efektivitas pelaksanaannya masih perlu ditingkatkan.

Penilaian kinerja di Kantor Kecamatan Boronadu dinilai cukup efektif dalam mengukur kinerja pegawai, khususnya dalam aspek kedisiplinan, ketepatan waktu, dan penyelesaian tugas. Efektivitas kerja pegawai juga dinilai melalui kualitas hasil pekerjaan dan tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan. Kepuasan masyarakat menjadi indikator tidak langsung yang digunakan pimpinan untuk menilai keberhasilan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan publik.

Meskipun penilaian kinerja telah berjalan, hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian yang diterapkan belum memiliki metrik yang formal dan terdokumentasi secara jelas. Penilaian masih bersifat sederhana dan konvensional, sehingga berpotensi menimbulkan perbedaan persepsi antar pegawai terkait standar penilaian. Evaluasi kinerja yang dilakukan telah membantu pegawai memahami kelebihan dan kekurangan mereka, namun tindak lanjut dari hasil evaluasi belum selalu dilakukan secara optimal dan terencana.

Efektivitas penilaian kinerja akan meningkat apabila didukung oleh indikator yang terukur, sistem penilaian yang transparan, serta tindak lanjut yang jelas dalam bentuk pembinaan, pelatihan, atau penghargaan.

Pelaksanaan penilaian kinerja di Kantor Kecamatan Boronadu menghadapi berbagai kendala dan tantangan. Salah satu kendala utama adalah keterbatasan sumber daya manusia, yang menyebabkan beban kerja pegawai relatif tinggi. Banyaknya tugas administratif dan pelayanan masyarakat membuat pegawai kesulitan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan memengaruhi proses evaluasi kinerja.

Selain itu, koordinasi antar bagian belum sepenuhnya optimal, terutama ketika terjadi perubahan prioritas tugas secara mendadak. Kondisi ini sering menghambat pencapaian target kerja dan berdampak pada ketepatan waktu penyelesaian tugas. Tantangan lainnya adalah sistem penilaian kinerja yang masih sederhana dan sebagian masih dilakukan secara manual, sehingga kurang fleksibel dan berpotensi menimbulkan kesalahan administrasi.

Meskipun demikian, pimpinan dan pegawai terus berupaya mengatasi kendala tersebut melalui evaluasi rutin, peningkatan koordinasi, serta penyesuaian sistem kerja agar penilaian kinerja dapat berjalan lebih efektif.

Hasil penilaian kinerja di Kantor Kecamatan Boronadu dimanfaatkan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait promosi jabatan, pemberian insentif, dan pengembangan karier pegawai. Pegawai yang menunjukkan kinerja baik, disiplin, serta mampu bekerja secara mandiri memiliki peluang lebih besar untuk dipertimbangkan dalam promosi jabatan dan memperoleh penghargaan.

Selain itu, hasil penilaian kinerja digunakan untuk menentukan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai. Pegawai yang dinilai memiliki potensi dan kinerja baik diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan diri. Penilaian juga mencakup aspek kemandirian dan inisiatif pegawai dalam menyelesaikan tugas, meskipun hasil penelitian menunjukkan bahwa belum semua pegawai berani mengambil inisiatif karena apresiasi terhadap inisiatif masih dirasakan terbatas.

Secara keseluruhan, pemanfaatan hasil penilaian kinerja telah memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja pegawai. Namun, masih diperlukan peningkatan transparansi, konsistensi, dan objektivitas dalam penilaian agar keputusan kepegawaian yang diambil benar-benar mencerminkan kinerja pegawai secara adil dan akurat.

Penilaian kinerja pegawai merupakan instrumen penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi sektor publik. Berdasarkan hasil analisis tematik terhadap data wawancara mendalam dengan pimpinan dan pegawai di Kantor Kecamatan Boronadu, diperoleh sejumlah tema utama yang menggambarkan bagaimana penilaian kinerja dilaksanakan, kendala yang dihadapi, serta pemanfaatan hasil penilaian tersebut.

Tabel 4.1  
Proses Penilaian Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Boronadu

| No | Aspek Penilaian Kinerja  | Mekanisme Pelaksanaan | Fokus Penilaian                  | Temuan  |
|----|--------------------------|-----------------------|----------------------------------|---|
| 1  | Evaluasi Kinerja Pegawai | Rapat evaluasi rutin  | Kedisiplinan dan ketepatan waktu | Dilaksanakan secara konsisten sebagai sarana evaluasi kinerja pegawai |

| No | Aspek Penilaian Kinerja    | Mekanisme Pelaksanaan                     | Fokus Penilaian                            | Temuan   |
|----|----------------------------|---|--|--|
| 2  | Pemantauan Kinerja         | Pemantauan langsung oleh pimpinan         | Kehadiran dan kepatuhan terhadap aturan    | Menunjukkan adanya kontrol langsung dari pimpinan terhadap kinerja pegawai |
| 3  | Pelaporan Kinerja          | Laporan berkala dari masing-masing bidang | Penyelesaian tugas administratif           | Belum menilai secara mendalam kualitas hasil kerja                         |
| 4  | Kualitas dan Inovasi Kerja | Belum terintegrasi secara optimal         | Kualitas kerja, kreativitas, dan inisiatif | Aspek ini belum menjadi fokus utama dalam penilaian kinerja                |

Berdasarkan Tabel 4.1, proses penilaian kinerja di Kantor Kecamatan Boronadu telah dilaksanakan melalui mekanisme yang relatif konsisten, yaitu rapat evaluasi rutin, pemantauan langsung oleh pimpinan, serta laporan berkala dari masing-masing bidang. Mekanisme ini menunjukkan adanya upaya institusional untuk mengontrol dan mengevaluasi kinerja pegawai secara berkelanjutan. Namun demikian, hasil temuan menunjukkan bahwa penilaian kinerja masih lebih menekankan pada aspek kedisiplinan dan ketepatan waktu dibandingkan dengan kualitas hasil kerja, kreativitas, dan inisiatif pegawai. Kondisi ini berpotensi menyebabkan penilaian kinerja belum sepenuhnya mencerminkan kinerja pegawai secara komprehensif.

Umpaman balik kinerja dari pimpinan kepada pegawai umumnya diberikan melalui rapat staf dan komunikasi langsung. Meskipun demikian, temuan menunjukkan bahwa umpan balik tersebut belum selalu dilakukan secara konsisten dan terstruktur. Beberapa pegawai menyatakan masih kurang memahami standar dan ekspektasi kinerja yang diharapkan oleh pimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa umpan balik yang diberikan belum sepenuhnya berfungsi sebagai alat pembinaan yang efektif, melainkan masih bersifat situasional.

Dalam aspek pengukuran kuantitas kerja, penilaian kinerja pegawai didasarkan pada target kerja serta laporan harian, mingguan, dan bulanan. Kuantitas pekerjaan menjadi salah satu indikator dominan dalam evaluasi kinerja dan memiliki pengaruh besar terhadap hasil penilaian. Namun, temuan penelitian juga menunjukkan adanya dilema antara kuantitas dan kualitas pekerjaan. Penekanan yang berlebihan pada kuantitas berpotensi mendorong pegawai untuk mengejar jumlah pekerjaan yang diselesaikan tanpa

memperhatikan kualitas hasil kerja secara optimal. Kondisi ini menimbulkan persepsi ketidakadilan, terutama bagi pegawai yang bekerja lebih teliti dan berorientasi pada kualitas.

Efektivitas penilaian kinerja di Kantor Kecamatan Boronadu dinilai dari ketepatan waktu, kedisiplinan, kualitas hasil kerja, serta kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan. Meskipun indikator-indikator tersebut telah digunakan dalam praktik, penelitian ini menemukan bahwa belum terdapat sistem penilaian kinerja yang formal dan terdokumentasi secara sistematis. Penilaian masih bersifat sederhana dan bergantung pada penilaian subjektif pimpinan, sehingga berpotensi menimbulkan perbedaan persepsi antar pegawai.

Pelaksanaan penilaian kinerja juga menghadapi berbagai kendala. Kendala utama yang diidentifikasi meliputi keterbatasan sumber daya manusia, tingginya beban kerja, koordinasi antar bagian yang belum optimal, serta perubahan prioritas tugas yang sering terjadi secara mendadak. Selain itu, sistem penilaian kinerja masih bersifat manual dan kurang fleksibel, sehingga belum sepenuhnya mendukung efektivitas evaluasi kinerja pegawai.

Meskipun demikian, hasil penilaian kinerja telah dimanfaatkan dalam pengambilan keputusan kepegawaian, seperti promosi jabatan, pemberian insentif, dan pengembangan karir pegawai. Pegawai dengan kinerja baik dan tingkat kedisiplinan tinggi memiliki peluang lebih besar untuk mendapatkan penghargaan dan pengembangan karir. Namun, penelitian ini juga menemukan adanya potensi subjektivitas dalam penilaian, terutama karena belum adanya indikator yang terstandarisasi secara formal.

Selain itu, pegawai diharapkan mampu bekerja secara mandiri dan memiliki inisiatif dalam menyelesaikan tugas. Temuan menunjukkan bahwa meskipun sebagian pegawai telah menunjukkan kemandirian dan inisiatif, masih terdapat pegawai yang ragu untuk mengambil inisiatif karena apresiasi dan evaluasi terhadap aspek tersebut belum dilakukan secara konsisten. Hal ini menunjukkan perlunya sistem penilaian kinerja yang tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga proses kerja, kreativitas, dan kontribusi pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja di Kantor Kecamatan Boronadu telah berjalan, namun masih memerlukan penguatan dari

sis struktur, konsistensi, dan objektivitas penilaian. Pengembangan sistem penilaian kinerja yang lebih terstruktur, transparan, dan seimbang antara kuantitas dan kualitas diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai sekaligus kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil analisis tematik yang dirangkum dalam Tabel 4.1, penelitian ini mengidentifikasi sejumlah tema utama terkait pelaksanaan penilaian kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Boronadu. Tema-tema tersebut mencerminkan proses penilaian kinerja, efektivitas penerapannya, kendala yang dihadapi, serta pemanfaatan hasil penilaian kinerja dalam pengambilan keputusan kepegawaian.

Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.1, proses penilaian kinerja di Kantor Kecamatan Boronadu dilaksanakan melalui rapat evaluasi rutin, pemantauan langsung oleh pimpinan, serta penyusunan laporan berkala dari masing-masing bidang. Mekanisme ini menunjukkan adanya upaya sistematis dalam memantau kinerja pegawai. Namun demikian, temuan pada Tabel 4.1 juga memperlihatkan bahwa penilaian kinerja masih cenderung menitikberatkan pada aspek kedisiplinan dan ketepatan waktu, sementara aspek kualitas kerja, kreativitas, dan inisiatif pegawai belum menjadi fokus utama penilaian.

Selanjutnya, Tabel 4.1 menunjukkan bahwa umpan balik kinerja dari pimpinan kepada pegawai telah diberikan melalui rapat staf dan komunikasi langsung. Meskipun demikian, umpan balik tersebut belum dilaksanakan secara konsisten dan terstruktur. Kondisi ini menyebabkan sebagian pegawai belum sepenuhnya memahami standar dan ekspektasi kinerja yang ditetapkan, sehingga efektivitas umpan balik sebagai sarana pembinaan masih terbatas.

Dalam aspek pengukuran kuantitas kerja, temuan pada Tabel 4.1 mengindikasikan bahwa penilaian kinerja pegawai didasarkan pada target kerja serta laporan harian, mingguan, dan bulanan. Kuantitas pekerjaan menjadi indikator yang memiliki pengaruh signifikan terhadap hasil penilaian kinerja. Namun, sebagaimana tercantum dalam Tabel 4.1, penekanan yang terlalu besar pada kuantitas pekerjaan berpotensi mengabaikan kualitas hasil kerja dan menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan pegawai.

Efektivitas penilaian kinerja juga tercermin dalam temuan pada Tabel 4.1, yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai dinilai berdasarkan ketepatan waktu, kedisiplinan,

kualitas hasil kerja, serta tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan. Meskipun indikator-indikator tersebut telah digunakan dalam praktik, Tabel 4.1 memperlihatkan bahwa sistem penilaian kinerja belum memiliki indikator formal dan terdokumentasi secara sistematis, sehingga penilaian masih bersifat sederhana dan cenderung subjektif.

Tabel 4.1 mengungkapkan sejumlah kendala dan tantangan dalam pelaksanaan penilaian kinerja, antara lain keterbatasan sumber daya manusia, tingginya beban kerja, koordinasi antar bagian yang belum optimal, serta perubahan prioritas tugas yang sering terjadi secara mendadak. Selain itu, sistem dan teknologi penilaian kinerja yang masih sederhana dan sebagian manual juga menjadi faktor penghambat efektivitas evaluasi kinerja pegawai.

Meskipun demikian, temuan pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa hasil penilaian kinerja telah dimanfaatkan sebagai dasar pengambilan keputusan terkait promosi jabatan, pemberian insentif, dan pengembangan karir pegawai. Pegawai yang menunjukkan kinerja baik, kedisiplinan tinggi, serta kemandirian kerja memiliki peluang lebih besar untuk memperoleh penghargaan dan pengembangan karir. Namun, Tabel 4.1 juga mengindikasikan adanya potensi subjektivitas dalam penilaian karena belum adanya indikator penilaian yang terstandarisasi.

Selain itu, sebagaimana tercantum dalam Tabel 4.1, pegawai diharapkan memiliki kemandirian dan inisiatif dalam melaksanakan tugas. Meskipun sebagian pegawai telah menunjukkan inisiatif kerja, masih terdapat pegawai yang enggan mengambil inisiatif karena apresiasi dan evaluasi terhadap aspek tersebut belum dilakukan secara konsisten dan terukur.

Secara keseluruhan, berdasarkan temuan yang dirangkum dalam Tabel 4.1, sistem penilaian kinerja di Kantor Kecamatan Boronadu telah berjalan dan dimanfaatkan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Namun, sistem tersebut masih memerlukan penguatan dari sisi struktur, konsistensi, dan objektivitas agar penilaian kinerja dapat mencerminkan kinerja pegawai secara lebih komprehensif dan berkeadilan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, serta pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan

bahwa proses penilaian kinerja di Kantor Kecamatan Boronadu telah mencakup berbagai aspek penting, seperti evaluasi rutin, pemantauan langsung oleh pimpinan, pemberian umpan balik, kerja sama tim, dan pelatihan pegawai. Seluruh proses tersebut berkontribusi dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai. Namun demikian, penilaian kinerja masih cenderung berfokus pada aspek kedisiplinan dan ketepatan waktu, sementara kreativitas dan inisiatif pegawai belum sepenuhnya menjadi perhatian utama. Selain itu, umpan balik yang diberikan belum selalu spesifik dan pelatihan yang dilaksanakan belum sepenuhnya disesuaikan dengan kebutuhan nyata pegawai.

Efektivitas penilaian kinerja di Kantor Kecamatan Boronadu telah berjalan cukup baik melalui penggunaan indikator sederhana seperti kehadiran, ketepatan waktu, dan kualitas hasil kerja. Meskipun demikian, penelitian ini menemukan bahwa masih terdapat tantangan dalam hal komunikasi dan motivasi pegawai. Kondisi ini menyebabkan penilaian kinerja belum sepenuhnya optimal dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Pelaksanaan penilaian kinerja juga menghadapi berbagai kendala, terutama keterbatasan sumber daya manusia, tingginya beban kerja, koordinasi antar bagian yang belum sepenuhnya efektif, serta kurangnya fleksibilitas dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, pemanfaatan teknologi untuk pemantauan kinerja belum dilakukan secara maksimal, dan perubahan prioritas tugas yang terjadi secara mendadak sering kali menghambat penyelesaian pekerjaan. Meskipun demikian, evaluasi rutin dan berbagai upaya perbaikan terus dilakukan sebagai bentuk komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai dan memperkuat koordinasi antar bagian.

Hasil penilaian kinerja memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan terkait promosi, penggajian, dan pengembangan karir pegawai di Kantor Kecamatan Boronadu. Sistem penilaian yang berbasis ketepatan waktu dan kualitas kerja telah memberikan dampak positif dalam pengelolaan sumber daya manusia. Namun, tantangan terkait fleksibilitas waktu dan perubahan prioritas tugas masih perlu diperhatikan. Koordinasi antar pegawai dan bagian dinilai cukup efektif, tetapi tetap memerlukan penyempurnaan agar sistem penilaian kinerja menjadi lebih fleksibel, terorganisir, dan berkeadilan.

## 2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar sistem penilaian kinerja di Kantor Kecamatan Boronadu disesuaikan agar lebih komprehensif dengan memasukkan aspek inovasi dan inisiatif pegawai. Selain itu, pemberian umpan balik yang lebih jelas, spesifik, dan membangun perlu ditingkatkan agar pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk terus mengembangkan kemampuan mereka.

Untuk meningkatkan efektivitas penilaian kinerja, diperlukan pengembangan sistem evaluasi yang lebih terstruktur dengan standar penilaian yang jelas, alat ukur yang valid, serta proses yang transparan. Dengan sistem yang lebih terorganisir, pegawai diharapkan dapat memahami ekspektasi kinerja secara lebih baik dan terdorong untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Manajemen beban kerja juga perlu mendapat perhatian, terutama melalui pemerataan tugas, peningkatan koordinasi antar bagian, serta pelatihan penggunaan teknologi untuk memantau progres pekerjaan. Penyusunan sistem kerja yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan prioritas tugas diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas kinerja pegawai.

Selain itu, pihak kecamatan disarankan untuk memberikan fleksibilitas yang lebih baik dalam manajemen waktu dan memberikan ruang yang lebih luas bagi pegawai dalam mengatur prioritas pekerjaan. Pendekatan ini diharapkan dapat mengurangi beban kerja yang berlebihan, meningkatkan kenyamanan kerja, serta mendorong peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan..

## **DAFTAR REFERENSI**

- Afandi, A., & Bahri, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 1-10.
- Bahri, S. (2019). Pengaruh Penempatan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 16-30.
- Bernard, H. R. (2017). *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches* (6th ed.). Rowman & Littlefield.
- Chusminah, C., & Haryati, R. A. (2019). Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 3(1), 61-70.
- Farr, B. C. (2008). Designing Qualitative Research. *Transformation: An International Journal of Holistic Mission Studies*, 25(2–3), 165–166. <https://doi.org/10.1177/026537880802500310>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalist inquiry. In *Beverly Hills, CA: Sage*.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2015). *Designing Qualitative Research* (6th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A*

- Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Rahmawanti, N. P. (2014). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan kantor pelayanan pajak Pratama Malang Utara). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2).
- Shinta Devi Apiliana, Ertien Rining Nawangsari. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi. *Jurnal-forum ekonomi*, 23 (4) 2021, 804-812
- Sopiah, & Sangadji, E. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*.(D. Prabantini, Ed.) (Ed. 1). Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Sudaryono, Dr. 2017. Metodologi penelitian. Depok: PT. Raja Grafindo Husada.
- Sugiyono, (2017). Metodologi Penelitian Kuantitaif, Kualitatif, dan R&D Bandung: Afabeta.
- Sugiyono, (2019). Metodelogi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno. E. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Kencana Prenada Group. Jakarta.
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource* (4th Edition). In *New York: John Wiley & Sons*.
- Wibowo. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management*. Pearson.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.
- Goleman, D. (2021). *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*. More Than Sound.
- Gomes, F. C. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset.
- Hasibuan, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (2019). *Motivation to Work*. Transaction Publishers.
- Mangkunegara, A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2018). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Nawawi, H. (2019). *Evaluasi Kerja dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gadjah Mada University Press.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Rivai, V. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Rajawali Pers.
- Siagian, S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Siregar, A. (2020). *Manajemen Organisasi dan Kinerja Pegawai*. Pustaka Mandiri.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media.
- Wibowo. (2019). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.