



**PENILAIAN KINERJA PEGAWAI DALAM RANGKA PENGEMBANGAN KARIER
APARATUR SIPIL NEGARA SUATU KAJIAN PERMENPAN NOMOR 6 TAHUN
2022 TENTANG PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL
NEGARA**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana
Pada Program Studi Magister Hukum
Universitas Semarang

Disusun oleh :

RIZKY CAHYAQARINA, S.STP

NIM. A.312.1521.051

**PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER HUKUM
UNIVERSITAS SEMARANG**

2023

**PROGRAM MAGISTER HUKUM
UNIVERSITAS SEMARANG**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa
Tesis yang berjudul

**PENILAIAN KINERJA PEGAWAI DALAM RANGKA PENGEMBANGAN
KARIER APARATUR SIPIL NEGARA SUATU KAJIAN PERMENPAN
NOMOR 6 TAHUN 2022 TENTANG PENGELOLAAN KINERJA
PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA**

Disusun Oleh :

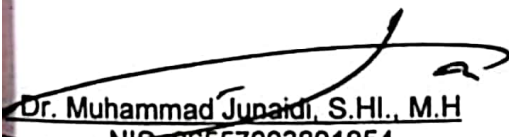
RIZKY CAHYAQARINA,S.STP


NIM : A.312.1521.051

Telah disetujui untuk dipertahankan dihadapan penguji
pada tanggal 2023

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Muhammad Junaidi, S.HI., M.H
NIS. 06557003801054


Dr. Drs. H. Kukuh. S.A., S.Sos., S.H., M.M., M.H
NIS. 06557003801079

Mengetahui

Ketua Program Studi

Direktur Pasca Sarjana


Dr. Indarto, S.E., M. Si
NIS: 06557000504065


Dr. Drs. H. Kukuh. S.A., S.Sos., S.H., M.M., M.H.
NIS. 06557003801079

HALAMAN PENGESAHAN

UJIAN TESIS

Tesis ini diajukan oleh :

- Nama : RIZKY CAHYAQARINA, S.STP
- NIM : A.312.1521.051
- Program Studi : Magister Hukum
- Judul Tesis :

PENILAIAN KINERJA PEGAWAI DALAM RANGKA PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI SUATU KAJIAN PERMENPAN NOMOR 6 TAHUN 2022 TENTANG PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIIL NEGARA

Telah berhasil dipertahankan dihadapan dewan penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Hukum pada Program Studi Magister Hukum Universitas Semarang

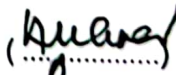
Dewan Penguji :

1. Pembimbing I : Dr. Muhammad Junaidi, S.HI., M.H.




(.....)

2. Pembimbing II : Dr. Drs. H. Kukuh. S.A.,S.Sos.,S.H.,M.M.,M.H



(.....)

3. Penguji : Dr. Soegianto,S.H., M.H



(.....)

Ditetapkan di : Semarang

Tanggal : 2023

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini saya Rizky Cahyaqarina,S.STP menyatakan bahwa tesis yang diajukan dengan judul **PENILAIAN KINERJA PEGAWAI DALAM RANGKA PENGEMBANGAN KARIER APARATUR SIPIL NEGARA SUATU KAJIAN PERMENPAN NOMOR 6 TAHUN 2022 TENTANG PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA** adalah hasil karya sendiri dan belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Studi Magister Hukum ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya , karena itu pertanggung jawaban sepenuhnya berada pada saya.

Semarang,
Yang membuat pernyataan

Rizky Cahyaqarina, S.STP
NIM. A.312.1521.051

ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat vital dalam sebuah organisasi. Diperlukan manajemen dan pengembangan sumber daya manusia guna mengklarifikasi peran, prestasi, dan tanggung jawab pegawai agar mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, organisasi harus memiliki kemampuan untuk menilai kinerja pegawainya, untuk menentukan sejauh mana pencapaian individu pegawai serta tujuan organisasi telah tercapai. Ini digunakan sebagai dasar untuk pengembangan karir pegawai, sebagai panduan perbaikan kinerja pada periode berikutnya, sebagai pertimbangan dalam memberikan penghargaan dan sanksi, dan sebagai dasar untuk pembayaran gaji, tunjangan, kompensasi, dan lainnya. Oleh karena itu, diharapkan bahwa dengan melakukan semua ini, produktivitas pegawai dapat ditingkatkan, yang selanjutnya akan berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi. Hal ini membuat kinerja individu menjadi suatu faktor yang mendukung kesuksesan kinerja organisasi. Namun, perlu dicatat bahwa dalam penerapan reformasi manajemen kinerja pegawai ASN dari Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) No. 1 Tahun 2013 menjadi Peraturan Pemerintah (PP) No. 30 Tahun 2019 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) No. 8 Tahun 2021, masih banyak ASN yang belum sepenuhnya memahaminya. Peraturan Menteri PANRB No. 8 Tahun 2021 pun hanya berlaku 6 bulan tanpa evaluasi, yang kemudian pada bulan Februari tahun 2022 terbitlah Peraturan Menteri PANRB No. 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Peraturan ini dibuat untuk mengatur lebih spesifik terkait penilaian kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara yang mana menurut Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014, ASN terdiri oleh Pegawai Negeri Sipil dan PPPK. Dalam peraturan Menteri Pendayagunaan Reformasi dan Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 Ekspektasi atasan menjadi point utama dalam penilaian kinerja pegawai, jika atasan merasa pegawainya tidak memenuhi ekspektasi maka bisa mengeluarkan surat keberatan. Ini menimbulkan polemik ketidakadilan dan indikator penilaian yang tidak spesifik menyebabkan terbukanya celah pimpinan untuk menilai kinerja bawahannya berdasarkan like and dislike. Kurangnya sosialisasi terkait isi Peraturan Menteri Pendayagunaan Reformasi dan Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 juga menyebabkan adanya salah persepsi dari maksud dan tujuan peraturan ini dibuat. Oleh karena itu, Penulis membuat penelitian ini untuk memudahkan penyampaian informasi dari isi regulasi Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara khususnya mengenai Penilaian Kinerja Pegawai Dalam Rangka Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Di Kecamatan Tugu Kota Semarang.

Kata kunci : Penilaian ; Kinerja ; Pengembangan Karier ; Aparatur Sipil Negara .

ABSTRACT

Human resources are one of the essential elements in an organization. Managing and developing human resources is necessary to clarify the roles, outcomes, and responsibilities of employees in supporting the organization's goals. Additionally, an organization must be able to measure its employees' performance to determine individual achievements and the organization's goal attainment. This information is vital for employee career development, as a basis for improving performance in subsequent periods, for considering rewards and sanctions, and for salary, benefits, compensation, and more. Therefore, it is expected to enhance employee productivity, which will ultimately impact the organization's objectives, ensuring that individual performance supports organizational success. The reform of the performance management of civil servants (ASN) from Presidential Decree No. 1 of 2013 to Presidential Regulation No. 30 of 2019 and Minister of Administrative and Bureaucratic Reform Regulation No. 8 of 2021 has been insufficiently understood by ASN. Furthermore, Minister of Administrative and Bureaucratic Reform Regulation No. 8 of 2021 was only effective for six months without evaluation. In February 2022, Minister of Administrative and Bureaucratic Reform Regulation No. 6 of 2022 on the Management of Civil Servant Performance was issued. This regulation was created to provide more specific guidelines for assessing the performance of civil servants, as defined by Law No. 5 of 2014, which includes both civil servants and PPPK employees. In Minister of Administrative and Bureaucratic Reform Regulation No. 6 of 2022, the expectation of superiors becomes the primary factor in employee performance evaluation. If superiors feel that their employees do not meet expectations, they can issue a letter of objection. This has sparked controversy, as the lack of fairness and non-specific assessment indicators have opened the door for leaders to assess their subordinates based on personal preferences. The lack of socialization regarding the content of Minister of Administrative and Bureaucratic Reform Regulation No. 6 of 2022 has also led to misconceptions about the purpose and objectives of this regulation. Therefore, the author conducted this research to facilitate the dissemination of information about the provisions of Minister of Administrative and Bureaucratic Reform Regulation No. 6 of 2022 on the Management of Civil Servant Performance, particularly regarding Performance Appraisal for the Career Development of Civil Servants in the Tugu Subdistrict of Semarang City.

Keywords: Assessment ; Performance ; Career Development ; Civil Servants."

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Robbil ‘ Alamin Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, serta karunia-Nya sehingga penulis berhasil menyelesaikan tesis dengan judul **“PENILAIAN KINERJA PEGAWAI DALAM RANGKA PENGEMBANGAN KARIER APARATUR SIPIL NEGARA SUATU KAJIAN PERMENPAN NOMOR 6 TAHUN 2022 TENTANG PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA”** Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan Program Pasca Sarjana pada Program Studi Magister Hukum Unniversitas Semarang.

Pada kesempatan ini perkenankanlah penulis menghaturkan terima kasih dan rasa hormat yang sebesar besarnya, atas bantuan, dorongan, semangat, dan doa kepada semua pihak yang telah membantu, yaitu :

1. Bapak Dr. Supari, S.T., M.T selaku Rektor Universitas Semarang atas motivasi beliau dalam menuntut ilmu di USM
2. Bapak Dr. Indarto, SE, M.Si selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Semarang, atas motivasi beliau dalam menuntut ilmu USM
3. Bapak Dr. Drs. H. Kukuh S.A, S.Sos., SH., MM., M.H selaku Ketua Program Studi Magister Hukum sekaligus dosen pembimbing II, yang telah berkenan membimbing, dan mengarahkan penulis dalam penyelesaian tesis ini.
4. Bapak Dr. Muhammad Junaidi, S.HI., M.H selaku wakil Rektor III sekaligus dosen pembimbing I, yang telah berkenan membimbing, dan mengarahkan penulis dalam penyelesaian tesis ini.
5. Bapak Dr. Soegianto, S.SH., M, Kn selaku Dosen Penguji yang berkenan mendampingi, mengarahkan, dan membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis ini
6. Suami saya Yoga Dian Kusuma, S.STP, putri saya Qirani Almahyra Shezan, Ayah dan mama yang sudah menjadi alas an dan semangat saya dalam menyelesaikan tesis ini
7. Kakak saya Fatma Cahya K S.STP dan Johan Adi S.STP yang telah memberikan support dan berbagi ilmu sehingga penulis bisa menyelesaikan tesis ini

8. Keluarga besar Kecamatan Tugu Kota Semarang
9. MH USM Angkatan 15 , kelas B Jumat – Sabtu, ternyata 2 tahun merupakan waktu yang singkat untuk bersilaturahmi dengan rekan rekan semua
10. Semua pihak yang memberikan dukungan dan bantuan kepada penulis dari awal sampai selesainya tesis ini dibuat, yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak demi perbaikan di masa mendatang. Semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan masyarakat.

Semarang, 2023

Rizky Cahyaqarina, S.STP

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PENGESAHAN TESIS	ii
PENGESAHAN TESIS SETELAH UJIAN	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
BAB I. PENDAHULUAN		
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Kerangka Pemikiran	5
1.6 Metode Penelitian	12
1.7 Keaslian Penelitian	19
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA		
2.1 Tinjauan Pengertian Kinerja Pegawai	21
2.2 Pengertian Aparatur Sipil Negara	25
2.3 Pengertian Penilaian Kinerja Pegawai	26
2.4 Pengertian Pengembangan Karier	34
BAB III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		
3.1. Penilaian kinerja pegawai dalam rangka pengembangan karier aparatur sipil negara suatu kajian peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi tahun 2022 tentang pengelolaan kinerja	37

pegawai aparatur sipil negara.	72
3.2. Kendala dan solusi yang terjadi atas Penilaian kinerja pegawai dalam rangka pengembangan karier Aparatur Sipil Negara suatu kajian Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Tugu Kota Semarang		
BAB IV. KESIMPULAN DAN SARAN		
4.1 KESIMPULAN	79
4.2 SARAN	81
DAFTAR PUSTAKA	84
LAMPIRAN	89
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	97

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting dalam sebuah organisasi. Artinya sumberdaya manusia memiliki peranan penting untuk mewujudkan tujuan suatu organisasi. Pentingnya peran sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi harus pula diimbangi dengan kemampuan daya saing yang benar benar teruji sehingga mampu mengerjakan semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya secara benar dan menghasilkan hasil yang diharapkan Oleh karena itu, penting untuk melaksanakan manajemen dan perkembangan sumber daya manusia guna mengkaji peran, prestasi, dan kewajiban pegawai dengan tujuan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Lebih lanjut, organisasi perlu memiliki kapasitas untuk menilai kinerja pegawai guna menilai pencapaian individu dan pencapaian organisasi, untuk membantu pengembangan karier pegawai, sebagai dasar untuk meningkatkan kinerja di periode berikutnya, sebagai pertimbangan dalam memberikan penghargaan dan sanksi, serta sebagai dasar untuk menghitung gaji, tunjangan, kompensasi, dan hal lainnya.

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. 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. Penilaian kinerja merupakan tahap evaluasi kerja yang dapat meningkatkan kualitas pegawai bagi kelangsungan aktivitas organisasi didalamnya. Tujuan pokok sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi. Hasil dari penilaian kinerja seharusnya dapat menjadi dasar bagi perencanaan pelatihan , dan pengembangan karier pegawai. Dengan demikian diharapkan dapat meningkatkan produktivitas pegawai yang kemudian akan berpengaruh pada tujuan organisasi, sehingga kinerja individu dapat mendukung keberhasilan kinerja organisasi.

Reformasi pengelolaan kinerja pegawai ASN dari Perka BKN No. 1 Tahun 2013 ke PP 30 Tahun 2019 dan Permenpan RB No. 8 Tahun 2021 dalam penerapannya banyak yang belum dipahami oleh ASN karena adanya perubahan mindset. Permenpan RB No. 8 Tahun 2021 pun hanya berlaku 6 bulan tanpa evaluasi, yang kemudian pada bulan Februari tahun 2022 terbitlah Peraturan Menteri PANRB No. 6 Tahun 2022 tentang pengelolaan kinerja pegawai aparatur sipil negara. Peraturan ini dibuat untuk mengatur

lebih spesifik terkait penilaian kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara yang mana menurut Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 ASN terdiri oleh Pegawai Negeri Sipil dan PPPK. Dalam peraturan Menteri Pendayagunaan Reformasi dan Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 ekspektasi atasan menjadi point utama dalam penilaian kinerja pegawai , jika atasan merasa pegawainya tidak memenuhi ekspektasi maka bisa mengeluarkan surat keberatan. Ini menimbulkan polemik ketidakadilan dikarenakan tolok ukur penilaian yang tidak spesifik menyebabkan terbukanya celah pimpinan untuk menilai kinerja bawahannya berdasarkan like and dislike . Penilaian kinerja pegawai juga dianggap belum bersinergi dengan pengembangan karier sehingga Sebagian ASN masih ada yang menganggap penilaian kinerja hanya sebagai formalitas. Kurangnya sosialisasi terkait isi peraturan peraturan Menteri Pendayagunaan Reformasi dan Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 juga menyebabkan adanya salah persepsi dari maksid dan tujuan peraturan ini dibuat. Oleh karena itu, Penulis membuat penelitian ini untuk memahami dan menganalisis isi regulasi Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara khususnya mengenai Penilaian Kinerja Pegawai Dalam Rangka Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Di Kecamatan Tugu Kota Semarang.

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian diatas, permasalahan yang dikaji adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Penilaian kinerja pegawai dalam rangka pengembangan karier Aparatur Sipil Negara suatu kajian Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 di tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Tugu Kota Semarang?
2. Bagaimana kendala dan solusi yang terjadi atas Penilaian kinerja pegawai dalam rangka pengembangan karier Aparatur Sipil Negara suatu kajian Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 di tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Tugu Kota Semarang?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan uraian diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk memahami penilaian kinerja pegawai dalam rangka pengembangan karier Aparatur Sipil Negara suatu kajian Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 di tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Tugu Kota Semarang.
2. Untuk memahami kendala dan solusi terhadap Penilaian kinerja pegawai dalam rangka pengembangan karier Aparatur Sipil Negara suatu kajian Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 di tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Tugu Kota Semarang.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

- a. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan konsep pemikiran secara logis, sistematis dan rasional terkait penilaian

kinerja pegawai dalam rangka pengembangan karier pegawai kajian melalui Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 di Kecamatan Tugu Kota Semarang.

- b. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi penyusun khususnya dan pembaca pada umumnya. Serta memberikan masukan kepada pihak-pihak terkait dalam kendala dan solusi terhadap penilaian prestasi kerja dalam rangka pengembangan karier pegawai suatu kajian Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 di Kecamatan Tugu Kota Semarang.

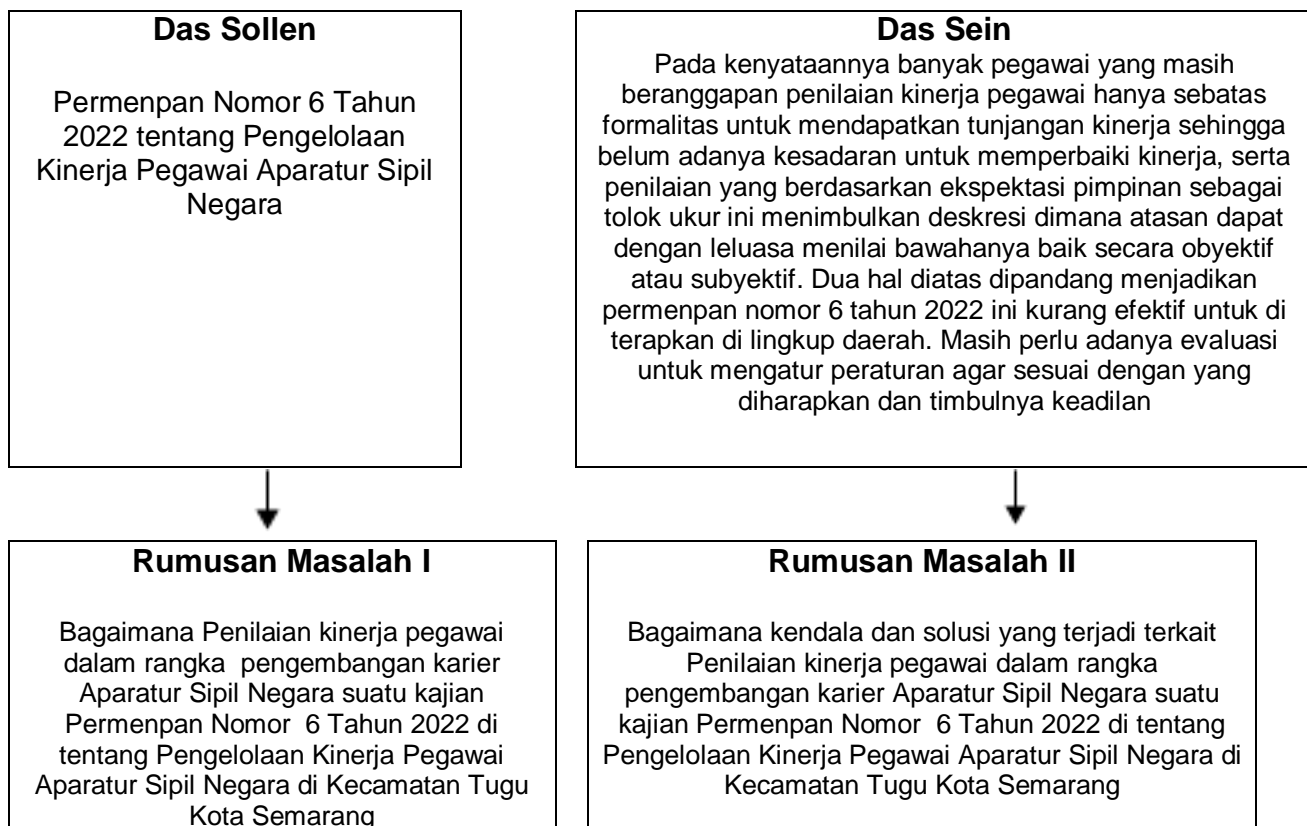
1.5 KERANGKA PEMIKIRAN

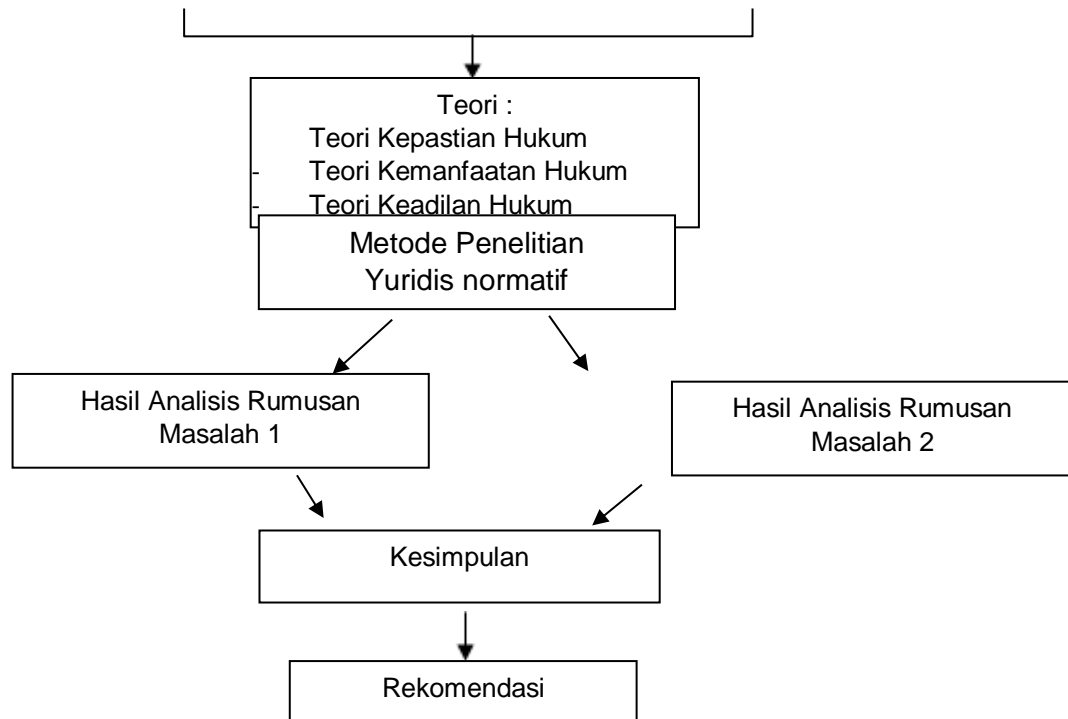
1.5.1 Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual merupakan konsep-konsep dasar yang berkaitan dengan konsep-konsep dasar yang berkaitan dengan konsep-konsep yang terkandung dalam judul penelitian yang dijabarkan ke dalam permasalahan dan tujuan penelitian. Konsep-konsep dasar menjadi pedoman peneliti dalam rangka upayanya mengumpulkan data dan bahan-bahan hukum yang dibutuhkan oleh peneliti dalam rangka menjawab permasalahan dan tujuan penelitian. Konsep-konsep dasar menjadi dasar dan diterjemahkan ke dalam upaya pencarian data dan bahan-bahan hukum yang dibutuhkan oleh peneliti. Konsep-konsep dasar lazimnya diperoleh setelah peneliti melakukan penelusuran bahan-bahan pustaka yang menyangkut permasalahan dan tujuan penelitiannya. Pengertian konsep adalah unsur-unsur abstrak yang mewakili kelas-kelas fenomena dalam suatu bidang studi dengan demikian merupakan penjabaran abstrak dari teori. Secara singkat dapat

di kemukakan bahwa kerangka konseptual adalah kerangka berpikir dan bersifat konseptual mengenai masalah yang akan diteliti. Kerangka konseptual disusun sebagai perkiraan teoritis dari hasil yang akan dicapai dari suatu penelitian

Kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :





1.5.2 Kerangka Teoritik

1.5.2.1 Teori Hukum Kepastian

Kepastian Hukum adalah ketentuan/ ketetapan yang dibuat oleh perangkat hukum suatu negara yang mampu memberikan jaminan atas hak dan kewajiban setiap warga negara.¹ Kepastian hukum merupakan perlindungan yustiable terhadap tindakan sewenang-wenang, yang berarti bahwa seseorang akan dapat memperoleh sesuatu yang diharapkan dalam keadaan tertentu.² Sudikno Mertokusumo menjelaskan bahwa “kepastian hukum merupakan jaminan bahwa hukum tersebut dapat dijalankan dengan baik”.³ Menurut Utrecht, kepastian hukum mengandung dua pengertian antara lain: pertama adanya aturan yang bersifat umum membuat individu mengetahui perbuatan apa yang boleh atau tidak boleh dilakukan, dan kedua berupa keamanan hukum bagi

¹ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1997), Hal: 735

² Hasaziduhi Moho, *Penegakkan Hukum di Indonesia Menurut Aspek Kepastian Hukum, Keadilan dan Kemanfaatan*. (Jurnal APB Vol. 3 No. 2, 2020), Hal: 7

³ Sudikno Mertokusumo, *Penemuan Hukum* (Yogyakarta: Liberty, 2009), Hal: 21

individu dari kesewenangan pemerintah karena dengan adanya aturan yang bersifat umum itu individu dapat mengetahui apa saja yang boleh dibebankan atau dilakukan oleh Negara terhadap individu.⁴ Sifat umum dari aturan-aturan hukum membuktikan bahwa tidak bertujuan untuk mewujudkan keadilan atau kemanfaatan, melainkan semata-mata untuk kepastian hukum.⁵ Sebagaimana Hans Kelsen menyebutkan juga bahwa hukum adalah sebuah norma dimana norma merupakan pernyataan yang menekankan aspek “seharusnya” atau *das sollen* dengan menyertakan beberapa peraturan tentang apa yang harus dilakukan.⁶

1.5.2.2 Teori Kemanfaatan Hukum

Gustav Radbruch, menuturkan bahwa ada tiga tujuan hukum, yaitu kemanfaatan, kepastian, dan keadilan. Dalam melaksanakan ketiga tujuan hukum ini harus menggunakan azas prioritas. Kemanfaatan hukum adalah asas yang menyertai asas keadilan dan kepastian hukum. Dalam melaksanakan asas kepastian hukum dan asas keadilan, seyogyanya dipertimbangkan asas kemanfaatan.⁷ Sebagaimana pernyataan Satjipto Raharjo bahwa keadilan memang salah satu nilai utama, tetapi tetap di samping yang lain-lain, seperti kemanfaatan.⁸ Kemanfaatan dalam penegakkan hukum merupakan hal yang tidak bisa dilepaskan dalam

⁴ <http://mh.uma.ac.id/analisa-konsep-aturan-keadilan-kepastian-dan-kemanfaatan-dalam-penegakan-hukum-tindak-pidana-pertambahan-di-indonesia/> diakses tanggal 20 Januari 2023

⁵ Riduan Syahrani, *Rangkuman Intisari Ilmu Hukum* (Bandung: Citra Aditya Bakti, 1999), Hal:

⁶ <http://mh.uma.ac.id/analisa-konsep-aturan-keadilan-kepastian-dan-kemanfaatan-dalam-penegakan-hukum-tindak-pidana-pertambahan-di-indonesia/> diakses tanggal 20 Januari 2023

⁷ Jurnal ANALISA KONSEP ATURAN KEADILAN, KEPASTIAN, DAN KEMANFAATAN DALAM PENEGAKAN HUKUM TINDAK PIDANA PERTAMBAHAN DI INDONESIA, Universitas Medan Area

⁸ Ibid

mengukur keberhasilan penegakkan hukum di Indonesia.⁹ Menurut aliran Utilitarianisme penegakkan hukum mempunyai tujuan berdasarkan manfaat tertentu (teori manfaat atau teori tujuan), dan bukan hanya sekedar membalas perbuatan pembuat pidana, bukanlah sekedar untuk melakukan pembahasan atau pengimbangan kepada orang yang melakukan tindak pidana, tetapi mempunyai tujuan-tujuan tertentu yang bermanfaat. Kemanfaatan diartikan sebagai kebahagiaan (*happiness*).¹⁰ Tujuan hukum dalam aliran Utilitarisme semata-mata untuk memberikan kemanfaatan atau kebahagiaan yang sebesar-besarnya bagi sebanyak-banyaknya warga masyarakat.¹¹ Kemanfaatan merupakan bagian dari variable perhitungan *pleasure* dan *pain* untuk metode evaluasi produk hukum, sehingga dapat menentukan apakah kepastian hukum di¹² dalam suatu produk perundang-undangan berkelanjutan atau tidak.¹³

1.5.2.3 Teori Keadilan Hukum

Terdapat berbagai macam teori mengenai keadilan dan masyarakat yang adil. Teori-teori ini menyangkut hak dan kebebasan, peluang kekuasaan, pendapatan dan kemakmuran. Menurut Thomas Hobbes keadilan ialah

⁹ Hasaziduhu Moho, *Penegakkan Hukum di Indonesia Menurut Aspek Kepastian Hukum, Keadilan dan Kemanfaatan*. (Jurnal Warta Edisi 59 Januari 2019), Hal: 10

¹⁰ Ibid

¹¹ <https://www.metrokaltara.com/kemanfaatan-hukum/> diakses tanggal 20 Januari 2023

¹² Tim Penyusun, *Buku Pedoman Usulan Penelitian, Tesis dan Artikel Jurnal*. (Semarang: Yayasan Alumni Universitas Diponegoro Universitas Semarang Program Pascasarjana Program Studi magister Hukum, 2022), Hal: 5

¹³ Endang Pratiwi, Theo Negoro, dan Hassanain Haykal, *Teori Utilitarianisme Jeremy Bentham: Tujuan Hukum atau Metode Pengujian Produk Hukum?*. (Jurnal Konstitusi Vol. 19 Nomor 2 Juni 2022), Hal: 270

suatu perbuatan dapat dikatakan adil apabila telah didasarkan pada perjanjian yang telah disepakati. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa keadilan atau rasa keadilan baru dapat tercapai saat adanya kesepakatan antara dua pihak yang berjanji. Perjanjian disini diartikan dalam wujud yang luas tidak hanya sebatas perjanjian dua pihak yang sedang mengadakan kontrak bisnis, sewa-menyewa, dan lain-lain. Melainkan perjanjian disini juga perjanjian jatuhnya putusan antara hakim dan terdakwa, peraturan perundang-undangan yang tidak memihak pada satu pihak saja tetapi saling mengedepankan kepentingan dan kesejahteraan publik.¹⁴

Roscoe Pound melihat keadilan dalam hasil-hasil konkrit yang bisa diberikannya kepada masyarakat. Ia melihat bahwa hasil yang diperoleh itu hendaknya berupa pemuasan kebutuhan manusia sebanyak-banyaknya dengan pengorbanan yang sekecil-kecilnya. Pound sendiri mengatakan, bahwa ia sendiri senang melihat “semakin meluasnya pengakuan dan pemuasan terhadap kebutuhan, tuntutan atau keinginan-keinginan manusia melalui pengendalian sosial; semakin meluas dan efektifnya jaminan terhadap kepentingan sosial; suatu usaha untuk menghapuskan pemborosan yang terus-menerus dan semakin efektif dan menghindari perbenturan antara manusia dalam menikmati sumber-sumber daya, singkatnya social engineering semakin efektif”.¹⁵ Menurut pandangan Hans Kelsen, ia menyatakan bahwa keadilan adalah sebuah sistem sosial yang

¹⁴ Muhammad Syukri Albani Nasution, *Hukum dalam Pendekatan Filsafat*, Ctk. Kedua, Kencana, Jakarta, 2017, hlm. 217-218.

¹⁵ Satjipto Rahardjo, *Ilmu Hukum*, Ctk. Kedelapan, Citra Aditya Bakti, Bandung, 2014, hlm. 174.

menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan dan pertumbuhan upaya untuk mencari kebenaran. Baginya, keadilan melibatkan aspek-aspek seperti kemerdekaan, perdamaian, demokrasi, dan toleransi.¹⁶

1.6. METODE PENELITIAN

Metode Penelitian adalah pada dasarnya merupakan fungsi dari permasalahan dan tujuan penelitian, oleh karena itu pembicara dalam metode penelitian tidak dapat lepas bahkan harus berkaitan erat dengan permasalahan dan tujuan penelitian.

1.6.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian, maka pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan yuridis normative dengan wawancara. Pendekatan secara yuridis normatif yang artinya penelitian ini nantinya akan dilaksanakan pendekatan terhadap undang-undang dan juga keefektifan undang-undang tersebut.¹⁷ Penelitian Yuridis Normatif, yaitu pendekatan yang dilakukan berdasarkan bahan hukum utama dengan cara menelaah teori-teori, konsep-konsep, asas-asas hukum serta peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan penelitian ini. Pendekatan ini dikenal pula dengan pendekatan kepustakaan, yakni dengan mempelajari buku-buku, peraturan perundang-undangan dan dokumen lain

¹⁶ Ibid

¹⁷ Soemito, Ronny Hanitijo, 2002, *Metode Penelitian Hukum Dan Jurimetri*, Ghalia Indonesia, Jakarta, hlm. 40.

yang berhubungan dengan penelitian ini.¹⁸ Penelitian Kepustakaan (library research) yaitu penelitian yang dilakukan dalam mengkaji, menganalisis serta merumuskan buku-buku, literatur, dan yang lainnya yang ada relevansinya dengan judul penelitian ini.

1.6.2 Metode Pendekatan

Dalam penelitian penilaian kinerja pegawai dalam rangka pengembangan karier aparatur sipil negara suatu kajian permenpan nomor 6 tahun 2022 tentang pengelolaan kinerja pegawai aparatur sipil negara, metode pendekatan yang digunakan untuk menjawab rumusan permasalahan serta tujuan penelitian adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah suatu pendekatan yang juga disebut pendekatan investigasi karena biasanya peneliti mengumpulkan data dengan cara bertatap muka langsung dan berinteraksi dengan orang-orang di tempat penelitian. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena semua data yang diperoleh dalam bentuk hasil interview dan tatap muka. Penelitian ini merupakan jenis penelitian berdasarkan studi kasus.

1.6.3 Spesifikasi Penelitian

¹⁸ Soerjono Soekanto dan Sri Mahmudji, 2003, *Penelitian Hukum Normatif, Suatu Tinjauan Singkat*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003, hlm. 13.

Spesifikasi penelitian dalam tesis ini adalah termasuk diskripsi analitis, yaitu menggambarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dikaitkan dengan teori-teori hukum dan praktek pelaksanaan hukum positif, yang menyangkut permasalahan diatas. Penelitian diskriptif merupakan jenis penelitian yang memberikan gambaran atau uraian atas suatu keadaan sejelas mungkin dan menyeluruh mengenai segala hal yang berhubungan dengan penilaian kinerja pegawai dalam rangka pengembangan karier pegawai berdasarkan Permenpan nomor 6 Tahun 2022 tentang pengelolaan kinerja pegawai aparatur sipil negara.

1.6.4 Subjek dan Objek Penelitian

Adapun subjek dan objek dalam penelitian ini adalah pejabat yang sebagai atasan penilai dan pegawai negeri sipil sebagai yang dinilai di Kecamatan Tugu Kota Semarang, yaitu :

- a. Camat Tugu Kota Semarang, sebagai atasan penilai paling tinggi di Kecamatan Tugu.
- b. Sekretaris Kecamatan, sebagai pembina kepegawaian di Kecamatan Tugu.
- c. Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, selaku pejabat yang mengimplementasikan peraturan permenpan nomor 6 tahun 2022 di Kecamatan Tugu.
- d. Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Tugu, sebagai yang pegawai yang dinilai

1.6.5 Sumber dan Jenis Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan pendekatan lapangan. Data yang akan diperoleh dengan menggunakan pendekatan lapangan adalah data yang didapat langsung dari informan melalui wawancara/ interview. Data sekunder yang akan digunakan dalam penelitian berupa bahan hukum primer, bahan hukum sekunder dan bahan hukum tersier.

1.6.5.1 Bahan Hukum Primer

Bahan hukum primer dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 tentang pengelolaan kinerja pegawai aparatur sipil negara
- b) Permenpan Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- c) Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Aparatur Sipil Negara
- d) Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- e) Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan PP nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- f) Peraturan Pemerintah nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

1.6.5.2. Bahan Hukum Sekunder

Bahan hukum sekunder berupa semua publikasi tentang hukum yang bukan merupakan dokumen-dokumen resmi¹⁹. Bahan hukum sekunder merupakan pendapat hukum dan non hukum yang diperoleh dari buku, dokumen, kamus hukum, Kamus Besar Bahasa Indonesia dan internet. Bahan hukum sekunder untuk melengkapi bahan hukum primer yang berhubungan dengan penilaian prestasi pegawai dalam rangka pengembangan karier aparatur sipil negara .

1. Bahan Hukum Tersier

Bahan hukum tersier dalam penelitian ini adalah Kamus Bahasa Indonesia, Kamus Bahasa Inggris, Kamus Hukum, Ensiklopedia serta buku tata cara penulisan karya ilmiah.

2. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan menggunakan studi dokumen, yaitu untuk menemukan bahan hukum primer berupa peraturan perundang-undangan, putusan dan bahan hukum sekunder berupa pendapat hukum dari buku-buku, jurnal, artikel di website dan dokumen lainnya yang berkaitan dengan penilaian prestasi pegawai dalam rangka pengembangan karier pegawai .

3. Teknik Analisis Data

Metode analisa yang digunakan adalah metode kualitatif, adalah suatu cara penelitian yang menghasilkan data deskriptif analisis, yaitu apa yang dinyatakan oleh responden secara tertulis atau lisan dan

¹⁹ Marzuki, 2005, *Metodologi Riset Panduan Penelitian*, Ekosiana, Yogyakarta.

juga perilakunya yang nyata diteliti dan dipelajari sebagai sesuatu yang utuh.²⁰ Tujuan digunakan analisis kualitatif adalah untuk mendapatkan pandangan–pandangan mengenai penilaian prestasi pegawai dalam rangka pengembangan karier aparatur sipil negara

1.7 KEASLIAN PENELITIAN

Tabel 1.1
Keaslian Penelitian

o.	Nama Penulis & Asal Perguruan Tinggi	Judul Tesis & Tahun	Materi Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Nia Marsella Kurniawati Stambuk (UNIVERSITAS TADULAKO, Sulawesi Tengah 2023)	KINERJA PEGAWAI SATUAN POLISI PAMONG PRAJA DAN PEMADAM KEBAKARAN DAERAH KABUPATEN MOROWALI UTARA	Analisis kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Daerah Kabupaten Morowali Utara	<ul style="list-style-type: none"> - Perundang undangan yang dipakai - Lokasi penelitian - Tahun dan hasil penelitian

²⁰ *Ibid*

FIKRATUNIL KHASIFAH (UNIVERSITAS DIPONEGORO, Semarang 2018)	PENGARUH DISIPLIN KERJA, BEBAN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi pada Balai Besar Wilayah Sungai Pemali- Juana Semarang)	masih belum optimalnya kinerja pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai Pemali-Juana	- Perundang undangan yang dipakai - Lokasi penelitian - Tahun dan hasil penelitian - objek penelitian
Budiawan Bimantoro Aji (UNIVERSITAS LAMBUNG Mangkurat, Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan,2022)	SISTEM PENILAIAN KINERJA BERBASIS SASARAN KINERJA PEGAWAI (SKP) DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH KOTA BANJARBARU	Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru	- Perundang undangan yang dipakai - Lokasi penelitian - Tahun dan hasil penelitian -
Nuri Ardianti Perdana (UNIVERSITAS TRIDINANTI, Palembang,2021)	PENGARUH PENILAIAN KINERJA, KOMPETENSI DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT DEXA MEDICA PALEMBANG TAHUN 2021	penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT Dexa Medica Palembang Apakah penilaian kinerja, kompetensi dan promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Dexa Medica Palembang	- Perundang undangan yang dipakai - Lokasi penelitian - Tahun dan hasil penelitian - objek penelitian
Ikhwan Nasution (UNIVERSITAS MEDAN AREA,MEDAN 2022)	IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 17 TAHUN 2020 TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 11 TAHUN 2017 TENTANG MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM PENGEMBANGAN KARIER PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA PADANGSIDIMPUAN	faktor pendukung dan penghambat Pengembangan Karier dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Padangsidimpuan	- Perundang undangan yang dipakai - Lokasi penelitian - Tahun dan hasil penelitian - objek penelitian -

Berdasarkan tabel diatas tersebut, adanya perbedaan aspek baik dari perundang undangan yang dipakai, lokasi penelitian, serta perbedaan masalah yang diangkat antara penelitian yang dibuat penulis dengan penelitian sebelumnya.

1.8 SISTEMATIKA PENELITIAN

Bab I Pendahuluan, yang menguraikan tentang Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Tinjauan Pustaka, Metode Penelitian, dan Keaslian Penelitian

Bab II Tinjauan Pustaka, yang menguraikan tentang teori hukum yang berhubungan dengan Penilaian Kinerja Pegawai Dalam Rangka Pengembangan Karier ASN suatu kajian Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN di Kecamatan Tugu Kota Semarang

Bab III Hasil Penelitian dan Pembahasan, yang menguraikan tentang Penilaian Kinerja Pegawai Dalam Rangka Pengembangan Karier ASN suatu kajian Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN di Kecamatan Tugu Kota Semarang

Bab IV Penutup yang merupakan bab terakhir yang berisi mengenai Simpulan dan Saran

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pengertian Kinerja Pegawai

Dalam penjelasan yang disampaikan oleh Armstrong dan Baron (dalam Sinaga, Onita Sari, dkk. 2020:5), kinerja seringkali diartikan sebagai hasil dari terjemahan Bahasa Inggris "performance" yang mengacu pada pencapaian dalam kerja. Kinerja ini mencakup hasil dan prestasi dari pekerjaan, walaupun sebenarnya kinerja memiliki makna yang lebih luas, karena kinerja tidak hanya berkaitan

dengan hasil kerja, melainkan juga melibatkan proses pelaksanaannya. Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil dari pekerjaan yang memiliki dampak yang signifikan terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi, tingkat kepuasan pelanggan, dan kontribusinya terhadap ekonomi. Jadi, kinerja melibatkan seluruh proses dari pelaksanaan pekerjaan hingga mencapai hasil yang berhubungan dengan tujuan organisasi, memuaskan pelanggan, dan berdampak pada ekonomi. Perhatian terhadap kinerja merupakan suatu hal yang perlu bagi sebuah organisasi ataupun perusahaan. Kinerja bukan hanya sekedar mencapai hasil tapi secara luas perlu memperhatikan aspek-aspek lain, sebagaimana definisi kinerja menurut Prawirosentono (2008), kinerja (performance) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Terkhusus bagi lembaga publik, definisi kinerja yang demikian menjadi perhatian agar dapat menjalankan fungsi dan peran sesuai aturan dan menjadi teladan bagi lainnya. Dengan demikian, tidak akan ada tindakan-tindakan penyimpangan ketika setiap individu (pegawai) tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Berdasarkan definisi-definisi yang ada, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam jangka waktu tertentu guna mencapai suatu tujuan.

Menurut Mangkunegara (2005: 15) faktor individual dan psikologis termasuk dalam hasil dari atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu atau bisa disebut sebagai faktor yang berasal dari dalam diri seseorang

(internal). Sedangkan faktor organisasi dapat dikategorikan sebagai hasil dari dukungan organisasi atau faktor yang berasal dari luar diri seseorang (eksternal). Pada akhirnya, Mangkunegara (2005: 16-17) menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang menentukan kinerja individu dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor individu, dari segi psikologis, individu yang dapat dianggap normal adalah individu yang memiliki keselarasan tinggi antara aspek psikis (mental) dan fisiknya. Dengan adanya keselarasan ini, individu tersebut mampu menjaga konsentrasi yang baik. Tingkat konsentrasi yang optimal ini menjadi modal utama bagi individu untuk mengelola dan memanfaatkan potensinya sebaik mungkin dalam menjalankan tugas-tugas sehari-hari untuk mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh potensi yang dimilikinya, termasuk kecerdasan intelektual (IQ) dan kecerdasan emosional (EQ).
- 2) Faktor-faktor lingkungan kerja dalam sebuah organisasi memiliki peran penting dalam mendukung individu mencapai kinerja yang baik. Faktor-faktor lingkungan organisasi ini meliputi hal-hal seperti deskripsi pekerjaan yang jelas, tingkat otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, komunikasi yang efisien, hubungan kerja yang harmonis, suasana kerja yang dihormati dan dinamis, peluang karier, serta fasilitas kerja yang memadai. Pembagian ini sejalan dengan konsep A. Dale Timple (1992: 31) seperti yang dijelaskan oleh Mangkunegara (2005: 15), yang membagi faktor-faktor kinerja menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) terkait dengan karakteristik individu, sementara faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berasal dari lingkungan yang memengaruhi kinerja seseorang. Kedua jenis faktor ini adalah atribusi yang memengaruhi kinerja

individu dan memiliki konsekuensi psikologis serta dampak pada tindakan individu. Dengan kata lain, faktor individu dapat digolongkan sebagai faktor internal, sementara faktor-faktor lingkungan kerja organisasi termasuk dalam faktor eksternal. Dalam penelitian ini, profesionalisme kerja mencerminkan faktor individu (internal), sementara iklim komunikasi organisasi mencerminkan faktor lingkungan kerja organisasi (eksternal). Mengukur Kinerja Mengukur kinerja pegawai/ pegawai dimaksudkan untuk menilai tingkat kinerja pegawai dalam periode waktu tertentu. Dalam Mangkunegara (2005: 17), Malayu S.P. Hasibuan mengungkapkan bahwa elemen-elemen yang menjadi penilaian kinerja meliputi hal-hal berikut:

- 1) Kesetiaan
- 2) Hasil Kerja
- 3) Kejujuran
- 4) Kedisiplinan
- 5) Kreativitas
- 6) Kerjasama
- 7) Kepemimpinan
- 8) Kepribadian
- 9) Prakarsa
- 10) Kecakapan
- 11) Tanggungjawab

2.2 Pengertian Aparatur Sipil Negara

Pengertian Aparatur Sipil Negara yang dulunya disebut dengan Pegawai Negeri Sipil di kemukakan oleh beberapa ahli. Beberapa ahli berpendapat mengenai definisi Aparatur Sipil Negara atau Pegawai Negeri Sipil. A.W.Widjaja, mendefinisikan bahwa pegawai adalah merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi). Selanjutnya berpendapat juga bahwa Pegawai adalah orang-orang yang dikerjakan dalam suatu badan tertentu, baik lembaga-lembaga pemerintah maupun dalam badan-badan usaha.²¹ Sedangkan menurut Musanaef, pegawai adalah orang-orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau badan swasta. Selanjutnya Musanaef menjelaskan definisi pegawai sebagai pekerja atau worker adalah mereka yang langsung digerakkan oleh seorang manager untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan sehingga menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.²²

Berdasarkan Ketentuan Pasal 1 Angka (1) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.

Berdasarkan Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 tentang pengelolaan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (Pasal 1) Pegawai Aparatur Sipil Negara yang

²¹ A. W. Widjaja, 2006, Administrasi Kepegawaian, Jakarta: Rajawali, hlm. 113

²² Rosdakarya Musanaef, 2007, Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta: Gunung Agung, hlm. 5

selanjutnya disebut Pegawai adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai aparatur sipil negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

2.3 Pengertian Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Mathias dan Jackson (2006:382), penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses mengevaluasi seberapa baik menyelesaikan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar yang dimiliki perusahaan dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai. Dalam penilaian kinerja, dinilai kontribusi pegawai kepada perusahaan selama periode waktu tertentu. Penilaian kinerja harus memberikan umpan balik kinerja (feedback) kepada pegawai agar mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar perusahaan, Apabila penilaian kinerja dilakukan secara benar, para manajer, staf, dan akhirnya perusahaan akan diuntungkan dengan pemastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategi perusahaan.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses rangkaian dalam Sistem Manajemen Kinerja PNS, berawal dari penyusunan perencanaan kinerja yang merupakan proses penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai selanjutnya disingkat SKP.²³ Tujuan penilaian kinerja adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan

²³ Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019

berdasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Pelaksanaan pengukuran SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara Realisasi kinerja dengan Target yang telah ditetapkan. Kemudian dilakukan penilaian kinerja yang merupakan gabungan antara penilaian SKP dan penilaian Perilaku Kerja dengan menggunakan data hasil pengukuran kinerja. Dalam melakukan penilaian dilakukan analisis terhadap hambatan pelaksanaan pekerjaan untuk mendapatkan umpan balik serta menyusun rekomendasi perbaikan dan menetapkan hasil penilaian. Peraturan Pemerintah tentang Penilaian Kinerja PNS ini mengatur antara lain substansi penilaian kinerja PNS yang terdiri atas penilaian Perilaku Kerja dan penilaian kinerja PNS, pembobotan penilaian SKP dan Perilaku Kerja PNS, Pejabat Penilai dan Tim Penilai Kinerja PNS, tata cara penilaian, tindak lanjut penilaian berupa pelaporan kinerja, pemeringkatan kinerja, penghargaan kinerja dan sanksi serta keberatan, dan Sistem Informasi Kinerja PNS. Beberapa ketentuan teknis penilaian kerja PNS akan diatur lebih lanjut dengan Peraturan Menteri dan/atau Peraturan Kepala BKN. Keberhasilan dari pelaksanaan Sistem Manajemen Kinerja PNS dalam Peraturan Pemerintah ini sangat tergantung kepada pelaksanaan sistem-sistem lain yaitu pelaksanaan rencana strategis Instansi Pemerintah, rencana kerja tahunan, perjanjian kinerja, organisasi dan tata kerja, dan uraian jabatan.

Evaluasi kinerja pegawai adalah proses dimana Pejabat Penilai Kinerja melakukan revidu terhadap hasil kerja dan perilaku kerja pegawai selama waktu tertentu dan menetapkan predikat kinerja pegawai berdasarkan kuadran kinerja pegawai.²⁴

Pejabat Penilai Kinerja adalah atasan langsung Pegawai dengan ketentuan paling rendah pejabat pengawas atau pejabat lain yang diberi pendelegasian kewenangan

²⁴ Modul Evaluasi Kinerja Bagi Jabatan Administrator dan Jabatan Fungsional Permenpan Nomor 6 Tahun 2022

JPT Utama yaitu menteri yang mengoordinasikan. JPT Madya yaitu pimpinan instansi pemerintah. JPT Madya dan Pratama di Instansi Pemerintah daerah yaitu kepala daerah. Pimpinan unit kerja mandiri: Pejabat Penilai Kinerja terdiri atas:

1. JPT Utama yaitu menteri yang mengoordinasikan.
2. JPT Madya yaitu pimpinan instansi pemerintah.
3. JPT Madya dan Pratama di Instansi Pemerintah daerah yaitu kepala daerah
4. Pimpinan Unit Kerja Mandiri :
 - Instansi Pemerintah Pusat yaitu menteri atau pejabat pimpinan tinggi yang mengoordinasikan.
 - Instansi Pemerintah Daerah yaitu kepala daerah atau pimpinan perangkat daerah yang mengoordinasikan.

Penilaian Kinerja Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai. Menurut Bernardin dan Russel (1993:379) "A way of measuring the contribution of individuals to their organization". Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (pegawai) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Cascio (1992:267) "penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok".

Menurut Bambang Wahyudi (2002:101) “penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja / jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya”. Menurut Henry Simamora (338:2004) “penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai”. Berdasarkan pengertian-pengertian dari para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu rangkaian yang dilakukan oleh lembaga / organisasi untuk mengetahui tingkat kelebihan atau kekurangan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan tujuan organisasi.

Tujuan Penilaian Kinerja Menurut Syafarudin Alwi (2001:187) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development yang bersifat evaluation harus menyelesaikan :

1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
2. Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision
3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar meengevaluasi sistem seleksi

Sedangkan yang bersifat development penilai harus menyelesaikan :

1. Prestasi riil yang dicapai individu
2. Kelemahan- kelemahan individu yang menghambat kinerja
3. Kelemahan- kelemahan individu yang menghambat kinerja

Manfaat Penilaian Kinerja Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

1. Penyesuaian- penyesuaian kompensasi
 2. Perbaiki kinerja
 3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
 4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
 5. Untuk kepentingan penelitian pegawai
 6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.
- Pembahasan Penilaian Kinerja pada Pegawai ASN merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh atasan/pimpinan baik dilakukan secara langsung ataupun dengan bantuan lembaga-lembaga pejabat penilai untuk menilai kinerja pegawainya.

Tujuan dan fungsi dari penilaian ini adalah untuk mengetahui dan mengukur sejauh mana kinerja pegawai dalam suatu lembaga dalam rangka mencapai tujuan dari pegawai ASN. Tujuan pegawai ASN dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 adalah sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa (UU No. 5 / 2014 Pasal 10). Dalam undang-undang tersebut juga dijelaskan bahwa Pegawai ASN terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Dalam penilaian kinerja ini penulis akan memfokuskan terhadap penilaian kinerja PNS di dalam kepegawaian ASN. Tujuan dari penilaian kinerja PNS ini adalah untuk menjamin Objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem

prestasi dan sistem karier. Selain itu digunakan juga sistem merit dalam manajemen Pegawai ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Gambaran umum pengelolaan kinerja pegawai sesuai Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022 adalah sebagai berikut :

1. Penetapan dan klarifikasi ekspektasi dalam perencanaan kinerja yaitu kegiatan dialog kinerja untuk menetapkan dan mengklarifikasi ekspektasi pimpinan terhadap peran pegawai dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi.
2. Pengembangan kinerja pegawai melalui umpan balik berkala (on going feedback) dalam pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja yaitu kegiatan dialog kinerja untuk memberikan feedback atau umpan balik terhadap hal-hal yang sudah baik atau hal-hal yang perlu diperbaiki pegawai kapan pun dibutuhkan.
3. Evaluasi kinerja pegawai dalam melakukan penilaian kinerja yaitu kegiatan evaluasi kinerja pegawai dalam siklus pendek (short cycle/kuartal) dan siklus penuh (full cycle/tahunan).
4. Pemberian penghargaan berdasarkan kinerja pegawai dalam tindak lanjut penilaian kinerja yaitu kegiatan memberikan pengakuan/penghargaan atas keberhasilan kinerja pegawai .

2.4 Pengertian Pengembangan Karier

Pengembangan karier PNS merupakan sinergi antara sistem karier nasional dan sistem karier instansional. Pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Dalam menyelenggarakan pengembangan karier PNS instansional PPK wajib menetapkan Renbangrir, melaksanakan pengembangan karier, serta melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pengembangan karier.²⁵

Tujuan Penyusunan Rencana Pengembangan Karier PNS

1. Memberikan informasi kepada organisasi maupun PNS mengenai jalur karier potensial di dalam suatu organisasi
2. Mengembangkan karier dan kompetensi PNS sesuai dengan bakat dan potensi kariernya
3. Membuka peluang karier bagi PNS yang potensial yang dapat dipersiapkan kariernya secara instansional maupun nasional

²⁵ Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN

Manfaat Penyusunan Rencana Pengembangan Karier PNS :

1. Mendorong semangat kerja PNS untuk tumbuh dan berkembang dalam meniti karier
2. Mendayagunakan kemampuan profesional PNS, disesuaikan dengan kedudukan yang dibutuhkan oleh setiap instansi kerja
3. Membina kemampuan, kecakapan/keterampilan secara efektif, efisien, dan rasional
4. Menjamin keselarasan potensi pegawainya dengan kebutuhan
5. Menjamin kepastian arah pengembangan karier pegawainya mulai dari PNS sampai dengan pemberhentian dan/atau pensiun sesuai dengan unsur-unsur yang dipersyaratkan
6. Menjamin kejelasan karier setiap pegawai
7. Memotivasi pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja²⁶

Kebijakan pengembangan karier merupakan upaya sistematis, terencana mencakup struktur dan proses yang menghasilkan keselarasan kompetensi dengan kebutuhan organisasi. Keberhasilan Renbangrir PNS merupakan kolaborasi rencana karier organisasi yang didasarkan pada pola karier instansi dan rencana karier individu yang diselaraskan dengan kebutuhan organisasi. Perencanaan karier ini dilakukan melalui asesmen kualifikasi, kompetensi,

²⁶ Buku Saku Penyusunan Rencana Pengembangan Karier PNS, DJASN BKN 2022

kinerja dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas PNS. Hasil berupa asesmen data karier PNS dijadikan basis Renbangrir (Rencana Pengembangan Karier) PNS instansional. Program Renbangrir PNS instansi ini dipersiapkan untuk membekali para pegawai untuk menduduki jabatan/posisi yang telah diidentifikasi sesuai dengan pola karier instansi

BAB III

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1. PENILAIAN KINERJA PEGAWAI DALAM RANGKA PENGEMBANGAN KARIER APARATUR SIPIL NEGARA SUATU KAJIAN PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TAHUN 2022 TENTANG PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA.

Dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai negeri sipil diatur dalam peraturan perundang undnagan pemerintah yang berlaku untuk seluruh

pegawai negeri sipil di seluruh Indonesia. Berikut ini beberapa peraturan mengenai penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara yang diterapkan juga oleh bagian Kepegawaian Kecamatan Tugu :

- a. Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 tentang pengelolaan kinerja pegawai aparatur sipil negara
- b. Permenpan Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- c. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- d. Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan PP nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- e. Peraturan Pemerintah nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

Penilaian Kinerja pegawai adalah proses dimana Pejabat Penilai Kinerja melakukan reviu terhadap hasil kerja dan perilaku kerja pegawai selama waktu tertentu dan menetapkan predikat kinerja pegawai berdasarkan kuadran kinerja pegawai sebagai bentuk evaluasi kinerja pegawai yang dilakukan secara periodik . Pejabat Penilai Kinerja adalah atasan langsung Pegawai dengan ketentuan paling rendah pejabat pengawas atau pejabat lain yang diberi pendelegasian kewenangan

Pejabat Penilai Kinerja terdiri atas:

1. JPT Utama yaitu menteri yang mengoordinasikan.
2. JPT Madya yaitu pimpinan instansi pemerintah.

3. JPT Madya dan Pratama di Instansi Pemerintah daerah yaitu kepala daerah. 4. Pimpinan unit kerja mandiri :
 - a. Instansi Pemerintah Pusat yaitu menteri atau pejabat pimpinan tinggi yang mengoordinasikan.
 - b. Instansi Pemerintah Daerah yaitu kepala daerah atau pimpinan perangkat daerah yang mengoordinasikan.
 - c. Evaluasi kinerja Pegawai dibedakan berdasarkan waktu pelaksanaannya yang meliputi: evaluasi kinerja periodik Pegawai (siklus pendek) dan evaluasi kinerja tahunan Pegawai (siklus penuh)

Tujuan dari Evaluasi Kinerja :

- Sebagai bahan tracking dan untuk lebih memahami pekerjaan pegawai yang dapat menjadi evaluasi baik bagi pegawai secara pribadi maupun organisasi, sehingga menjadi acuan atau dasar perbaikan untuk melakukan yang lebih baik dari sebelumnya.
- Memberi kesempatan pegawai dan atasan untuk menuangkan aspirasi dan ekspektasi dalam dialog kinerja.
- Tolak ukur diadakannya pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai.

Manfaat adanya evaluasi kinerja di antaranya adalah untuk:

- Kompensasi
- Pengembangan sumber daya manusia
- Penghindaran diskriminasi
- Peningkatan kinerja
- Program kepegawaian

- Program produktivitas

3.1.1 EVALUASI KINERJA PERIODIK PEGAWAI (SIKLUS PENDEK)

Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

- menetapkan capaian kinerja organisasi periodik;
- menetapkan pola distribusi predikat kinerja periodik pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi periodik; dan
- menetapkan predikat kinerja periodik pegawai dengan mempertimbangkan kontribusi kinerja pegawai terhadap kinerja organisasi.²⁷

Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai dapat dilaksanakan secara bulanan atau triwulanan sesuai periode yang ditetapkan instansi pemerintah. Kecamatan Tugu mengikuti arahan Pemerintah Kota Semarang untuk membuat penilaian kinerja pegawai bulanan dan tahunan . Evaluasi kinerja periodik Pegawai (evaluasi siklus pendek) merupakan proses dimana Pejabat Penilai Kinerja mengevaluasi kinerja Pegawai sesuai periode siklus pendek yang ditetapkan dan menetapkan predikat kinerja periodik Pegawai dengan mempertimbangkan capaian kinerja organisasi periodik. Hasil Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai dituangkan dalam dokumen Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai yang disebut SKP (Sasaran Kinerja Pegawai). Pejabat Penilai Kinerja dapat memberikan catatan dan/atau rekomendasi atas predikat kinerja periodik pegawai pada dokumen Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai untuk perbaikan pada periode berikutnya.

²⁷ Modul Evaluasi Kinerja Bagi Jabatan Administrasi Dan Jabatan Fungsional Badan Kepegawaian Negara

3.1.2 EVALUASI KINERJA TAHUNAN PEGAWAI (SIKLUS PENUH)

Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

- menetapkan capaian kinerja tahunan organisasi.
- menetapkan pola distribusi predikat kinerja tahunan pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi tahunan; dan
- menetapkan predikat kinerja tahunan pegawai dengan mempertimbangkan kontribusi kinerja pegawai terhadap kinerja organisasi.²⁸

Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai dilaksanakan setiap akhir bulan Desember tahun berjalan atau maksimal akhir bulan Januari tahun berikutnya. Evaluasi kinerja tahunan Pegawai (evaluasi siklus penuh) merupakan proses dimana Pejabat Penilai Kinerja mengevaluasi kinerja Pegawai selama satu tahun kinerja dan menetapkan predikat kinerja tahunan Pegawai dengan mempertimbangkan capaian kinerja organisasi tahunan. Hasil Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai dituangkan dalam dokumen Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai. Pejabat Penilai Kinerja dapat memberikan catatan, keterangan, dan/atau rekomendasi atas predikat kinerja tahunan pegawai pada dokumen Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai untuk perbaikan pada tahun kinerja berikutnya.

3.1.3 TAHAPAN EVALUASI KINERJA PEGAWAI

1.TAHAP PERTAMA: PENETAPAN CAPAIAN KINERJA ORGANISASI

²⁸ ibid

Capaian kinerja organisasi yang digunakan untuk evaluasi kinerja Pegawai terdiri atas capaian kinerja organisasi periodik dan capaian kinerja organisasi tahunan. Capaian kinerja organisasi dinyatakan dalam predikat untuk dasar penetapan pola distribusi:

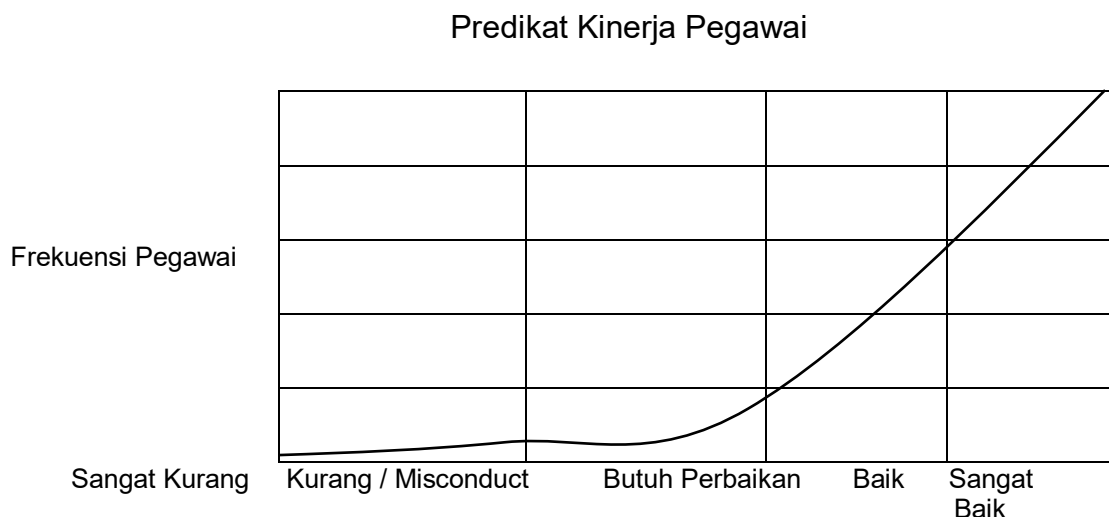
- Istimewa, apabila melampaui trajectory target.
- Baik, apabila sesuai trajectory target.
- Butuh perbaikan, apabila sudah ber-progress namun butuh perbaikan.
- Kurang, apabila realisasi di bawah target. Sangat Kurang, apabila realisasi jauh di bawah target.

Capaian kinerja organisasi yang diperhitungkan dalam penetapan predikat kinerja Pegawai adalah capaian kinerja unit organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Penilai Kinerja Pegawai yang bersangkutan.

2. TAHAP KEDUA: PENETAPAN POLA DISTRIBUSI PREDIKAT KINERJA PEGAWAI BERDASARKAN CAPAIAN KINERJA ORGANISASI

Setelah menentukan capaian kinerja organisasi pada tahap pertama, dapat ditentukan pola distribusi predikat kinerja pegawai berdasarkan predikat capaian kinerja organisasi, yang akan digunakan sebagai pertimbangan Pejabat Penilai Kinerja dalam menentukan predikat kinerja pegawai. Berikut adalah panduan pola distribusi predikat kinerja Pegawai:

- Kurva Distribusi Predikat Kinerja Pegawai dengan Capaian Kinerja Organisasi Istimewa .



Contoh kurva distribusi predikat kinerja pegawai dengan capaian kinerja organisasi istimewa. Apabila capaian kinerja organisasi “Istimewa”, maka idealnya sebagian besar pegawai mendapatkan predikat kinerja “Sangat Baik”, dengan tidak menutup kemungkinan terdapat pegawai yang berpredikat kinerja “Baik”, “Butuh Perbaikan”, “Kurang”, dan “Sangat Kurang”.

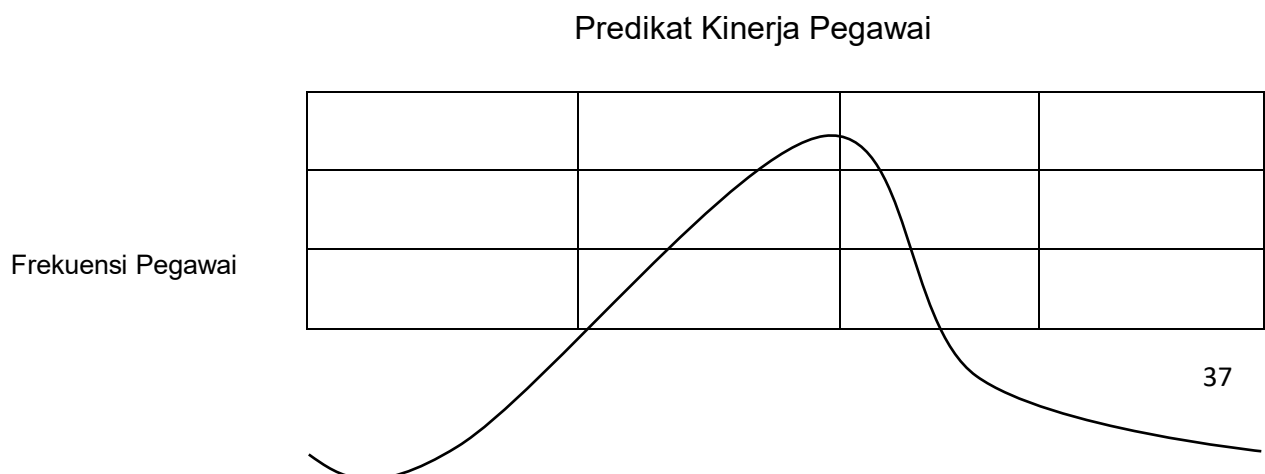
- Kurva Distribusi Predikat Kinerja Pegawai dengan Capaian Kinerja Organisasi Baik



Sumber : Modul Evaluasi kinerja pegawai sesuai Peraturan menteri PANRB rb nomor 6 tahun 2022

Contoh kurva distribusi predikat kinerja pegawai dengan capaian kinerja organisasi baik. Apabila capaian kinerja organisasi “Baik”, maka idealnya sebagian besar pegawai mendapatkan predikat kinerja “Baik”, dengan tidak menutup kemungkinan terdapat pegawai yang berpredikat kinerja “Sangat Baik”, “Butuh Perbaikan”, “Kurang”, dan “Sangat Kurang”

- Kurva Distribusi Predikat Kinerja Pegawai dengan Capaian Kinerja Organisasi Butuh Perbaikan

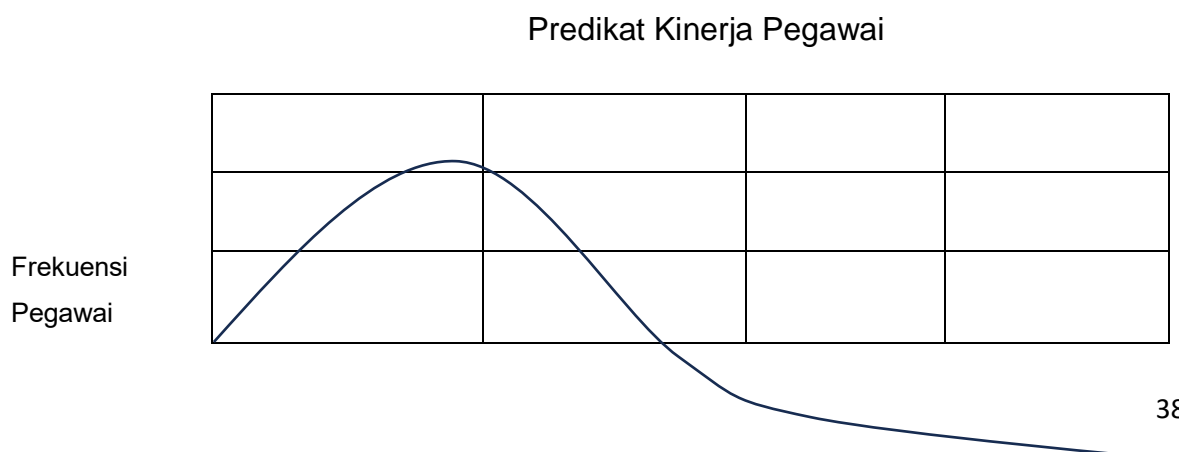


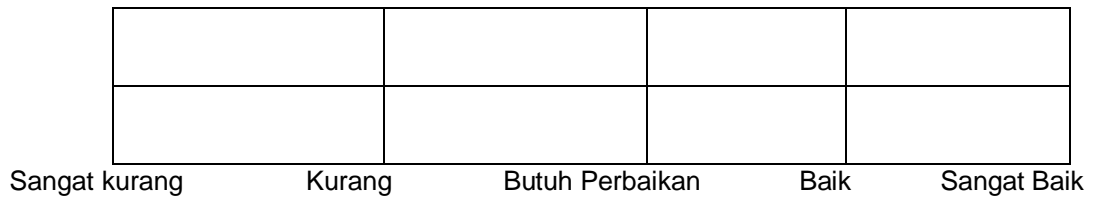
Sangat kurang Kurang Butuh Perbaikan Baik Sangat Baik

Sumber : Modul Evaluasi kinerja pegawai sesuai permenpan rb nomor 6 tahun 2022

Contoh kurva distribusi predikat kinerja pegawai dengan capaian kinerja organisasi butuh perbaikan. Apabila capaian kinerja organisasi “Butuh Perbaikan”, maka idealnya sebagian besar pegawai mendapatkan predikat kinerja “Butuh Perbaikan”, dengan tidak menutup kemungkinan terdapat pegawai yang berpredikat kinerja “Sangat Baik”, “Baik”, “Kurang”, dan “Sangat Kurang”.

- Kurva Distribusi Predikat Kinerja Pegawai dengan Capaian Kinerja Organisasi Kurang

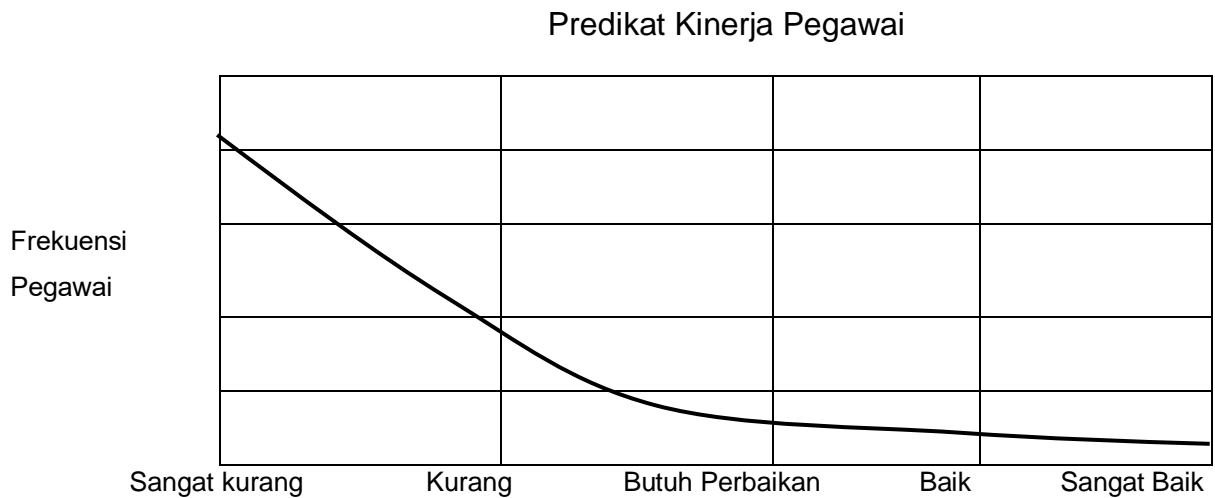




Sumber : Modul Evaluasi kinerja pegawai sesuai permenpan rb nomor 6 tahun 2022

Contoh kurva distribusi predikat kinerja pegawai dengan capaian kinerja organisasi kurang. Apabila capaian kinerja organisasi “Kurang”, maka idealnya sebagian besar pegawai mendapatkan predikat kinerja “Kurang”, dengan tidak menutup kemungkinan terdapat pegawai yang berpredikat kinerja “Sangat Baik”, “Baik”, “Butuh Perbaikan”, dan “Sangat Kurang”

- Kurva Distribusi Predikat Kinerja Pegawai dengan Capaian Kinerja Organisasi Sangat Kurang



Sumber : Modul Evaluasi kinerja pegawai sesuai permenpan rb nomor 6 tahun 2022

Contoh kurva distribusi predikat kinerja pegawai dengan capaian kinerja organisasi sangat kurang. Apabila capaian kinerja organisasi “Sangat Kurang”, maka idealnya sebagian besar pegawai mendapatkan predikat kinerja “Sangat Kurang”, dengan tidak

menutup kemungkinan terdapat pegawai yang berpredikat kinerja “Sangat Baik”, “Baik”, “Butuh Perbaikan”, dan “Kurang”

Contoh kasus: Direktorat 2 memiliki capaian kinerja organisasi “Baik” sehingga kurva distribusi predikat kinerja pegawainya adalah sebagai berikut:



Kurva tertinggi adalah pada posisi “Baik” sehingga membuat jumlah pegawai yang akan mendapatkan predikat kinerja “Baik” adalah jumlah yang terbanyak. Sebagai contoh pola distribusinya adalah sebagai berikut:

Kategori	Pola Distribusi
Sangat Baik	4
Baik	12
Butuh Perbaikan	4
Kurang	2
Sangat Kurang	1
Jumlah Pegawai	23

3.1.4 PENETAPAN PREDIKAT KINERJA PERIODIK PEGAWAI DENGAN MEMPERTIMBANGKAN KONTRIBUSI PEGAWAI TERHADAP KINERJA ORGANISASI

a. Menetapkan Rating Hasil Kerja Pegawai

Pejabat Penilai Kinerja melihat kembali realisasi progres (untuk hasil kerja yang belum selesai pada periode tersebut) dan/atau realisasi akhir (untuk hasil kerja yang telah selesai pada periode tersebut) beserta data dukungannya yang relevan untuk setiap rencana hasil kerja. Pejabat Penilai Kinerja mempertimbangkan seluruh umpan balik yang diterima Pegawai beserta data dukungannya yang relevan atas hasil kerja Pegawai. Pejabat Penilai Kinerja menetapkan rating hasil kerja periodik Pegawai dalam kategori di atas ekspektasi, sesuai ekspektasi, atau di bawah ekspektasi. Contoh panduan pengkategorian yang dapat digunakan adalah:

- Di atas Ekspektasi apabila sebagian besar atau seluruh hasil kerja di atas ekspektasi dan tidak ada hasil kerja utama yang di bawah ekspektasi.
- Sesuai Ekspektasi apabila sebagian besar atau seluruh hasil kerja sesuai ekspektasi dan hanya sebagian kecil hasil kerja utama yang di bawah ekspektasi.
- Di bawah Ekspektasi apabila sebagian besar atau seluruh hasil kerja di bawah ekspektasi.

Dalam menetapkan rating hasil kerja, Pejabat Penilai Kinerja juga memperhatikan pola distribusi predikat kinerja Pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi periodik dan membandingkan hasil kerja antar pegawai berdasarkan kontribusi Pegawai terhadap kinerja organisasi.

b. Menetapkan Rating Perilaku Kerja Pegawai.

Pejabat Penilai Kinerja mempertimbangkan seluruh umpan balik yang diterima Pegawai beserta data dukungnya yang relevan atas perilaku kerja Pegawai.

Pejabat Penilai kinerja menetapkan rating perilaku kerja periodik pegawai dalam kategori diatas ekspektasi, sesuai ekspektasi, atau dibawah ekspektasi. Contoh panduan pengkategorian yang dapat digunakan adalah:

- Diatas Ekspektasi apabila Pegawai secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN untuk diri sendiri dan menjadi penjaga penerapan nilai dasar ASN di dalam atau di luar unit kerjanya.
- Sesuai Ekspektasi apabila Pegawai secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN untuk diri sendiri.
- Dibawah Ekspektasi apabila Pegawai belum secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN.

Dalam menetapkan rating perilaku kerja, Pejabat Penilai Kinerja juga memperhatikan pola distribusi predikat kinerja Pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi dan membandingkan perilaku kerja antar Pegawai.

c. Menetapkan Predikat Kinerja Periodik Pegawai

Predikat kinerja periodik Pegawai diperoleh dari kuadran kinerja Pegawai. Kuadran kinerja Pegawai terdiri atas rating hasil kerja pada sumbu y dan rating perilaku kerja pada sumbu x. Berikut adalah kuadran kinerja Pegawai:



1) Sangat baik, apabila hasil kerja dan perilaku kerja di atas ekpektasi.

2) Baik, apabila:

- Hasil kerja di atas ekspektasi dan perilaku kerja sesuai ekspektasi.
- Hasil kerja sesuai ekspektasi dan perilaku kerja di atas ekspektasi.
- Hasil kerja dan perilaku kerja sesuai ekspektasi.

3) Butuh perbaikan, apabila:

- Hasil kerja di bawah ekspektasi dan perilaku kerja di atas ekspektasi.
- Hasil kerja di bawah ekspektasi dan perilaku kerja sesuai ekspektasi

4) Kurang, apabila:

- Hasil kerja di atas ekspektasi dan perilaku kerja di bawah ekspektasi.
- Hasil kerja sesuai ekspektasi dan perilaku kerja di bawah ekspektasi.

5) Sangat kurang, apabila hasil kerja dan perilaku kerja di bawah ekspektasi.

Pejabat Penilai Kinerja dapat memberikan catatan dan/atau rekomendasi atas predikat kinerja periodik Pegawai pada dokumen evaluasi kinerja Pegawai untuk perbaikan pada periode selanjutnya.

3.1.5 TATA CARA EVALUASI KINERJA PEGAWAI

Sebagaimana pasal 33 pada Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018 Tentang Kecamatan dijelaskan bahwa setiap tahun pemerintah kabupaten/kota melakukan evaluasi terhadap kinerja kecamatan dan kelurahan yang mencakup :

1. Penyelenggaraan sebagian wewenang bupati/walikota yang dilimpahkan untuk melaksanakan sebagian urusan pemerintahan daerah dalam rangka otonomi daerah;
2. Penyelenggaraan urusan pemerintahan umum;
3. Penyelenggaraan pelayanan terpadu;
4. Penyelenggaraan tugas lainnya yang ditugaskan kepada camat.

Perlu diketahui bahwa format hasil evaluasi kinerja pegawai mempunyai format yang sama dengan format sasaran kinerja pegawai dari kolom hasil kerja utama dan tambahan. Pada format hasil evaluasi kinerja pegawai ada dua kolom yang ditambah, yaitu realisasi berdasarkan bukti dukung dan umpan balik berkelanjutan berdasarkan bukti dukung.

3.1.6 EVALUASI KINERJA PEGAWAI PERIODIK

1. Tahap Pertama

Menetapkan Capaian Kinerja Organisasi Periodik. Capaian kinerja organisasi “baik” karena rencana aksi pada triwulan IV sesuai dengan trajectory target.

2. Tahap Kedua

Menetapkan Pola Distribusi Predikat Kinerja Pegawai. Berdasarkan capaian kinerja organisasi periodik yang mendapatkan predikat “baik”, maka kurva

tertinggi adalah pada posisi “baik” sehingga membuat jumlah pegawai yang akan mendapatkan predikat kinerja “baik” adalah jumlah yang terbanyak.

3. Tahap Ketiga

Menetapkan predikat kinerja pegawai periodik sesuai pola distribusi pegawai, yang dilakukan dengan tiga langkah sebagai berikut:

- Menetapkan rating hasil kerja pegawai. Rating hasil kerja pegawai berada pada posisi “sesuai ekspektasi” karena sebagian besar atau seluruh hasil kerja sesuai ekspektasi dan hanya sebagian kecil hasil kerja utama yang dibawah ekspektasi.
- Menetapkan rating perilaku kerja pegawai. Rating perilaku kerja pegawai berada pada posisi “sesuai ekspektasi” karena pegawai secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN untuk diri sendiri.
- Menetapkan predikat kinerja periodik pegawai dengan mempertimbangkan kontribusi pegawai terhadap kinerja organisasi. Predikat kinerja periodik pegawai berada pada posisi “baik” karena rating hasil kerja pegawai dan perilaku pegawai “sesuai ekpektasi”.

3.1.7 EVALUASI KINERJA PEGAWAI TAHUNAN

1. Tahap Pertama: Menetapkan Capaian Kinerja Organisasi Tahunan. Capaian kinerja organisasi “baik” karena seluruh realisasi sesuai dengan trajectory target yang disesuaikan dengan capaian IKU dan ekspektasi pimpinan yang sesuai ekpektasi serta indeks reformasi birokrasi yang baik.

2. Tahap Kedua: Menetapkan Pola Distribusi Predikat Kinerja Pegawai. Berdasarkan capaian kinerja organisasi tahunan yang mendapatkan predikat “baik”, maka kurva tertinggi adalah pada posisi “baik” sehingga membuat jumlah pegawai yang akan mendapatkan predikat kinerja “baik” adalah jumlah yang terbanyak.

3. Tahap Ketiga: Menetapkan predikat kinerja pegawai tahunan sesuai pola distribusi pegawai, yang dilakukan dengan tiga langkah sebagai berikut:

- Menetapkan rating hasil kerja pegawai. Rating hasil kerja pegawai berada pada posisi “sesuai ekspektasi” karena sebagian besar atau seluruh hasil kerja sesuai ekspektasi dan hanya sebagian kecil hasil kerja utama yang dibawah ekspektasi.
- Menetapkan rating perilaku kerja pegawai. Rating perilaku kerja pegawai berada pada posisi “sesuai ekspektasi” karena pegawai secara konsisten menjalankan nilai dasar ASN untuk diri sendiri.
- Menetapkan predikat kinerja tahunan pegawai dengan mempertimbangkan kontribusi pegawai terhadap kinerja organisasi. Predikat kinerja tahunan pegawai berada pada posisi “baik” karena rating hasil kerja pegawai dan perilaku pegawai “sesuai ekpektasi”.

Pemerintah Kota Semarang memiliki aplikasi guna merekap hasil dari evaluasi kinerja pegawai baik secara periodic bulanan sampai tahunan ke dalam aplikasi SIMPATIK , selain hasil evaluasi kinerja pegawai aplikasi ini juga berisikan tentang profif dari Aparatur Sipil Negara yang bekerja di Pemerintah Kota Semarang .

3.1.8 ANALISIS PENILAIAN KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN KECAMATAN TUGU KOTA SEMARANG SESUAI PERATURAN MENTERI PANRB NOMOR 6 TAHUN 2022 TENTANG PENGELOLAAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA

Kecamatan Tugu melakukan penilaian kinerja pegawai sesuai dengan peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang pengelolaan kinerja pegawai. Camat merupakan atasan / pejabat penilai tertinggi di tingkat Kecamatan memiliki wewenang untuk menilai bawahannya sehingga dapat mengklasifikasikan mana pegawai yang kinerjanya bagus dan pegawai yang kinerjanya masih buruk . Atasan atau pejabat penilai harus menilai secara obyektif bawahannya harapannya ketika dilaksanakan penilaian secara obyektif maka akan membuat pribadi ASN yang profesional, meski demikian pemerintah pusat juga harus mempertimbangkan keadaan pemerintah daerah Ketika mengeluarkan sebuah produk hukum, mengingat sumber daya manusia di tiap daerah berbeda .

A. TEORI KEPASTIAN HUKUM

Ditinjau dari asas kepastian hukum, peraturan ini dianggap belum cukup jelas untuk dijadikan pedoman . Berbeda dengan peraturan sebelumnya PP Nomor 46 tahun 2011 yang diikuti Perka BKN No. 1 tahun 2013 sebagai pedoman teknisnya. Sedangkan Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 ini tidak ada pedoman Teknis nya. Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 juga menitik beratkan ekspektasi pimpinan sebagai tolok ukur prestasi kerja ASN yang dinilai sehingga menimbulkan deskresi pimpinan, yang mana membuka celah untuk atasan dapat menilai secara subyektif terhadap bawahan serta memberikan intervensi

di luar tupoksi ASN yang dinilai, yang mana akan berpengaruh pada kesejahteraan yang diterima karena atasan dapat mengeluarkan keberatan yang mana dapat mengurangi penerimaan tunjangan penghasilan pegawai.

B. TEORI KEMANFAATAN HUKUM

Dilihat dari sisi ASN yang dinilai atau bawahan belum tersosialisasikan dengan baik di peraturan ini, apakah bisa mengajukan keberatan pada atasan dan seperti apa mekanismenya. Tidak dibahas dalam Peraturan Permenpan Nomor 6 Tahun 2023 tentang jenis jenis keberatan yang dapat diajukan, sehingga dari kemanfaatan hukum peraturan ini dianggap belum efisien kemanfaatannya untuk diterapkan. Tidak sedikit juga dari ASN yang menganggap peraturan Permenpan Nomor 6 Tahun 2023 lebih condong kepada atasan atau pejabat penilai karena membuka celah pimpinan dapat melakukan deskresi, sehingga ditinjau dari asas keadilan peraturan ini dianggap kurang adil. Namun penerapan mekanisme serta tahapan penilaian kinerja pegawai sesuai yang diatur dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 terkait Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara yang telah diterapkan di Kecamatan Tugu masih tergolong baik, ini ditunjukkan dari capaian kinerja OPD pada Tahun 2022 lalu dalam E-Sakip, meski demikian dalam pelaksanaannya masih ditemui kendala dan hambatan.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara diharapkan mampu mentransformasi birokrasi di Indonesia menjadi birokrasi kelas dunia. Pengelolaan kinerja dengan

Permenpan ini diharapkan mampu menjembatani *gap* selama antara kinerja individu dan kinerja organisasi karena pengelolaan kinerja berorientasi

- a. pengembangan kinerja Pegawai;
- b. pemenuhan Ekspektasi Pimpinan;
- c. dialog kinerja yang intens antara Pimpinan dan Pegawai;
- d. pencapaian kinerja organisasi; dan e. hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai.

Dengan demikian kinerja individu secara keseluruhan menggambarkan kinerja organisasi, dan memenuhi ekspektasi pimpinan. Dengan prinsip pengelolaan yang telah dirubah melalui Permenpan RB No. 6 Tahun 2022 yaitu:

- 1). tidak hanya sekedar menilai kinerja pegawai (*performance appraisal*) tetapi sebagai instrumen pengembangan kinerja pegawai (*performance development*) yang ditujukan untuk pengembangan kinerja individu dan organisasi masa yang akan datang,
- 2) fokus pada bagaimana memenuhi ekspektasi pimpinan sehingga rencana kinerja dilakukan evaluasi secara berkala bukan hanya di akhir saat penilaian sehingga kebutuhan-kebutuhan perubahan yang ditemukan seiring perjalanan dapat diakomodir,
- 3) intensitas dialog pimpinan dan pegawai dalam pengelolaan kinerja merupakan point yang penting karena perencanaan kinerja bukan hanya kebutuhan individu, namun juga kebutuhan organisasi, sehingga dibutuhkan dialog yang intens untuk mencapai kesepakatan yang mengakomodir kepentingan ke dua belah pihak,

4) kinerja individu harus mendukung keberhasilan kinerja organisasi sehingga kelihatan korelasi dan kontribusi capaian kinerja individu dan kinerja organisasi,

5) kinerja pegawai mencerminkan hasil kerja bukan sekedar uraian tugas serta perilaku yang ditunjukkan selama bekerja dan berinteraksi dengan orang lain, sehingga uraian tugas bukan hanya terkait jabatan namun tujuan organisasi dan perkembangan lingkungan eksternal. Tahapan pengelolaan kinerja berdasarkan Permenpan RB No. 6 Tahun 2022 yaitu :

- a. perencanaan kinerja yang meliputi penetapan dan klarifikasi Ekspektasi kinerja Pegawai;
- b. pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja Pegawai yang meliputi pendokumentasian kinerja, pemberian umpan balik berkelanjutan, dan pengembangan kinerja Pegawai;
- c. penilaian kinerja Pegawai yang meliputi evaluasi kinerja Pegawai; dan
- d. tindak lanjut hasil evaluasi kinerja Pegawai yang meliputi pemberian penghargaan dan sanksi.

Disampaikan oleh Camat Tugu Bapak Pranyoto AP,MM pada saat wawancara dengan penulis bahwa penerapan penilaian kinerja pegawai di Kecamatan Tugu sesuai permenpan nomor 6 tahun 2022 ini belum bisa dikatakan efektif, tapi sudah menuju kearah baik , dikarenakan Kecamatan Tugu sudah melakukan upaya dengan mengadakan sosialisasi terkait Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 ini. Bahkan ada efek baik yang terlihat setelah peraturan ini setelah diterapkan dan disosialisasikan yaitu banyak pegawai terutama ASN berubah menjadi lebih baik karena ada aturan ini, mereka tidak bisa semena mena berangkat kantor karna atasan berhak memberikan

penialain langsung kepada bawahan, dan bisa mengajukan keberatan jika dirasa kinerja pegawai tidak optimal, yang mana itu akan menjadi bahan pertimbangan dalam perolehan tunjangan kerjanya serta menjadi catatan rekam jejak ASN di BKPP Kota Semarang terkait . Sehingga para ASN inii dipaksa oleh keadaan sehingga berproses lebih baik.

Secara tidak langsung peraturan ini meningkatkan kedisiplinan ASN. Karena selain mengatur terkait penilaian berdasarkan kontribusi pegawai terhadap organisasi juga mengatur terkait kehadiran ASN.

Tidak jauh berbeda dengan tanggapan Kasubag Kepegawaian Kecamatan Tugu Ibu Septi Anggraini, SH, yang menyatakan bahwa penerapan Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 ini belum berjalan sesuai yang diharapkan karena banyak pegawai yang menganggap penilaian pegawai hanya sebagai formalitas saja, sehingga belum timbul kesadaran untuk meningkatkan kerjanya guna menaikkan capaian kinerja OPD / Organisasi , yang mana seharusnya capaian kinerja pegawai dapat bersinergi dengan capaian kinerja Organisasi. Tapi faktanya kinerja pegawai yang belum bisa optimal inilah yang menjadi hambatan organisasi dalam mencapai target yang ditetapkan. Capaian Organisasi ini dinilai dalam periode triwulan dalam aplikasi E-sakip.

Beliau juga menjelaskan dalam permenpan nomor 6 tahun 2022 ini ekspektasi pimpinan menjadi hal yang penting diperhatikan, karena jika pegawai dianggap tidak memenuhi ekspektasi pimpinan maka pimpinan bisa mengajukan keberatan, dan keberatan ini berpengaruh pada perolehan tunjangan pegawai yang dinilai, hal ini menjadi pro dan kontra juga dikalangan pegawai. Tapi sebenarnya hal ini bermaksud agar terciptanya komunikasi dan harmonisasi

antara pimpinan dan bawahan yang dinilai. Termasuk ada aturan untuk melakukan briefing antara atasan dan bawahan dalam satu bulan minimal 4 kali. Hal ini dimaksudkan agar terciptanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan dan mengurangi kesalahan informasi dan persepsi.

Namun pada kenyataannya kurangnya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan masih sering terjadi, sehingga sering terjadi kesalahan informasi dan persepsi. Hal ini dibenarkan oleh salah satu ASN di lingkungan Kecamatan Tugu Bapak SUTRIYONO, SH, menganggap penilaian kinerja pegawai di Kecamatan Tugu ini belum optimal, karena masih ada pegawai ASN yang menyepelakan dan menganggap jika penilaian kinerja ini untuk formalitas saja. Contohnya SKP harian yang memuat kegiatan sehari-hari dalam bekerja, banyak yang tidak melaksanakan bahkan ada yang melimpahkan ke orang lain. Hal ini disebabkan karena lemahnya reward atau punishment yang diberikan atasan. Kurangnya ketegasan atasan untuk memberikan hukuman bagi ASN yang memiliki kedisiplinan buruk. Banyak kejadian pekerjaan justru malah tertumpu pada ASN yang sudah berkinerja baik. Hal ini menyebabkan turunnya motivasi dan semangat kerja bagi ASN yang sudah berkinerja baik sehingga munculnya rasa ketidakadilan antara ASN.

Komunikasi pimpinan ke pada bawahan atau sebaliknya ini juga perlu diperbaiki, karena jika atasan dirasa pilih kasih atau mengistimewakan salah satu bawahannya yang tidak berkinerja dengan baik maka akan menimbulkan kecemburuan pada pegawai yang sudah baik. Beberapa pegawai / ASN yang merasa peraturan ini belum mengatur secara detail, sehingga masing-masing pejabat penilai tidak punya ukuran yang jelas. Karena kembali lagi, kebijakan tergantung pada ekspektasi pimpinan masing-masing. Ekspektasi yang perlu

diperjelas, karena tidak diatur dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2023.

Ekspektasi pimpinan yang belum jelas itu tadi menjadikan tolok ukur penilaian kinerja ini menjadi tidak efektif karena tidak menimbulkan hasil memuaskan yang sesuai harapan dari peraturan ini. Lemahnya *reward* dan *punishment* membuat timbulnya kecemburuan bukan hanya di kalangan ASN tapi juga ke NON ASN yang seakan kebal dari sanksi, seperti yang disampaikan salah satu ASN Kelurahan Mangkang Wetan Kecamatan Tugu Bapak AHMAD MUZAKIR, SH bahwa salah satu pegawai kelurahannya yang mendapatkan surat keberatan dikarenakan dianggap melakukan sebuah pelanggaran, padahal pegawai tersebut baru satu kali melakukan pelanggaran ringan tersebut

“dia absen apel dan kehadiran, akan tetapi karena ada urusan mendesak beliau meninggalkan kantor hingga jam pulang kantor dan dianggap tanpa izin, langsung diberi surat keberatan padahal seharusnya sebelum surat keberatan itu keluar kan ada tahapannya seperti teguran lisan, kemudian teguran tertulis, baru pernyataan tidak puas secara tertulis (surat keberatan). Tapi ada Non ASN yang melakukan hal serupa, tidak diberi surat keberatan, kan itu kurang adil seakan akan sanksinya cuma berlaku untuk ASN”

Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 ini memang mengatur ASN , yang mana menurut Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 menjelaskan ASN terdiri dari PNS dan PPPK tidak mengatur secara khusus untuk Non ASN. Hal ini menjadi menyebabkan timbulnya rasa ketidakadilan sebagian pegawai karena sanksi administrative hanya berlaku untuk ASN dan tidak berlaku untuk Non ASN.

Bisa dirangkum masalah yang timbul dari penerapan peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 ;

1. Timbulnya deskresi pimpinan kepada bawahan, karena penilaian kinerja bawahan dititik beratkan pada ekspektasi pimpinan, serta membuka celah

atasan untuk memberikan penilaian kepada bawahannya secara subyektif.
Alur dan indikator dari pemberian surat keberatan tidak diatur dengan jelas.

2. Belum ada kesinambungan antara pengembangan karier ASN dengan penilaian kinerja pegawai, sehingga banyak ASN yang menganggap penilaian kinerja ini sebagai formalitas.
3. Timbulnya kecemburuan pegawai ASN dengan Non ASN terkait aturan ini, karena Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 ini tidak mengatur untuk Non ASN
4. Kurangnya sosialisasi peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 dan komunikasi antar atasan kepada bawahan yang kurang baik menyebabkan adanya kesalahan informasi dan persepsi.

Pada kasus indisipliner ASN diatur dalam peraturan pemerintah nomor 94 tahun 2021, tingkat hukuman disiplin PNS dibagi ke dalam tiga kategori, yaitu ringan, sedang, dan berat, salah satu aturan yang tertuang dalam PP 94/2021 adalah mengenai disiplin masuk kerja dan jam kerja. PNS yang melakukan pelanggaran terhadap kewajiban masuk kerja dan menaati jam kerja, dapat dikenakan hukuman disiplin dengan ketentuan sebagai berikut:

Untuk pelanggaran tingkat ringan, hukuman dapat berupa:

1. Teguran lisan bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah secara kumulatif selama tiga hari kerja dalam satu tahun;
2. Teguran tertulis bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah secara kumulatif selama 4-6 hari kerja dalam satu tahun; dan

3. Pernyataan tidak puas secara tertulis bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah secara kumulatif selama 7-10 hari kerja dalam satu tahun.

Sementara untuk pelanggaran tingkat sedang, hukuman dapat berupa:

1. pemotongan tunjangan sebesar 25 persen selama 6 bulan bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah secara kumulatif selama 11-13 hari kerja dalam satu tahun;
2. pemotongan tunjangan sebesar 25 persen selama 9 bulan bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah secara kumulatif selama 14-16 hari kerja dalam satu tahun; dan
3. pemotongan tunjangan sebesar 25 persen selama 12 bulan bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah secara kumulatif selama 17-20 (dua puluh) hari kerja dalam satu tahun.

Selanjutnya untuk pelanggaran tingkat berat, hukuman dapat berupa:

1. penurunan jabatan setingkat lebih rendah selama 12 bulan bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah secara kumulatif selama 21-24 hari kerja dalam satu tahun;
2. pembebasan dari jabatannya menjadi jabatan pelaksana selama 12 bulan bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah secara kumulatif selama 25-27 hari kerja dalam satu tahun
3. pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah secara kumulatif selama 28 hari kerja atau lebih dalam satu tahun; dan
4. pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai

PNS bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah secara terus menerus selama 10 hari kerja.

Adanya peraturan ini menjadi tumpang tindih dengan peraturan Menteri PANRB nomor 6 tahun 2022 sehingga kurang efisien karna mengatur hal yang serupa. Banyak peraturan yang mana ASN hanya dituntut untuk memenuhi target dan menaikkan kinerjanya sementara adanya kekosongan hukum di pemerintah daerah ini menyebabkan ASN . Contoh kasus ketidakadilan dalam pemberian surat keberatan ini bisa terjadi kepada siapa saja, lantas jika ASN yang bersangkutan tidak terima karena diberikan surat keberatan, mereka tidak tau harus mengadu atau melapor kepada siapa.

- Sementara ditingkat pusat sudah terbentuk suatu Badan BPASN (Badan Pertimbangan Aparatur Sipil Negara) yang beranggotakan :
 - 1. Menteri PAN RB
 - 2. Kepala BKN
 - 3. Menteri Kumham
 - 4. Sekretaris Kabinet
 - 5. Kepala BIN
 - 6. Jaksa Agung
 - 7. Ketua DPN Korp. ASN
 - Sekretariat BPASN

Badan Pertimbangan Aparatur Sipil Negara memiliki tugas :

1. BPASN menerima, memeriksa, dan mengambil keputusan atas Banding Administratif yang diajukan oleh pegawai ASN yang tidak puas atas keputusan PPK

2. BPASN dapat menerima, memeriksa, dan mengambil keputusan atas tindakan PPK yang diajukan oleh pegawai ASN

BPASN juga mengatur tata cara penyelesaian keberatan , yaitu :

1. Diajukan secara tertulis kepada PPK/atasan pejabat dengan memuat alasan keberatan disertai data dukung

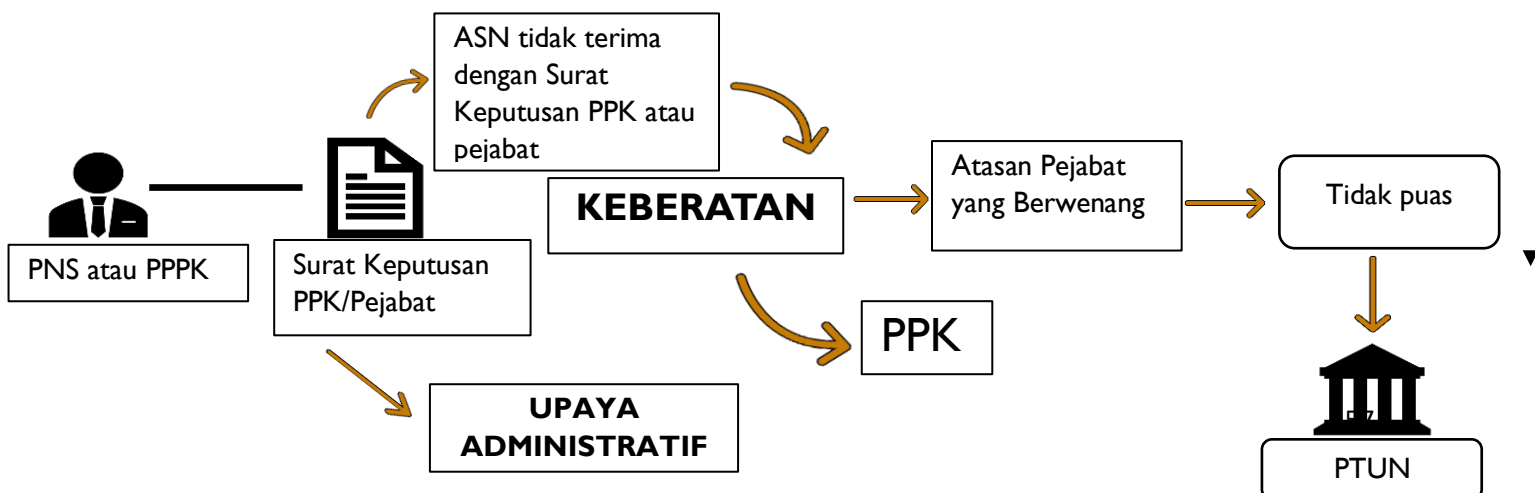
2. Keberatan diajukan dalam jangka waktu paling lama 14 hari kerja sejak keputusan diterima

3. PPK/atasan pejabat wajib mengambil keputusan dalam jangka waktu 21 hari kerja terhitung mulai tanggal menerima keberatan

4. PPK/atasan pejabat dapat memperkuat, memperingan, memperberat, mengubah, mencabut atau membatalkan keputusan.

Bagan 1.1

**PENYELESAIAN SENGKETA KEPEGAWAIAN
BERDASARKAN PP 79/2021 (KEBERATAN)**



Kurangnya sosialisasi terhadap pemenuhan hak ASN dan rumitnya alur mengakibatkan pegawai menjadi tidak bersemangat untuk memperjuangkan hak nya , efek yang timbul adalah penurunan motivasi kerja pada pegawai tersebut. Seharusnya peraturan yang melindungi hak hak ASN juga ditegaskan dan disosialisasikan dengan baik, sehingga dapat menambah motivasi kerja pegawai ASN karna merasa terpenuhi haknya .Adanya sinkronisasi antara penilaian kinerja dengan disiplin ASN sangatlah penting, karena penilaian kinerja juga termasuk dalam instrument pembinaan disiplin pegawai.

Seharusnya pengelolaan kinerja pegawai sebagaimana diamanatkan Permenpan RB Nomor 6 tahun 2022 berorientasi pada pengembangan kinerja pegawai, pemenuhan ekspektasi pimpinan, dialog kinerja yang intens antara pimpinan dan pegawai, pencapaian kinerja organisasi, dan hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai.

Penerapan peraturan permenpan nomor 6 tahun 2022 ini memang masih banyak menemukan kendala, baik dari peraturannya yang belum memenuhi asas kepastian hukum, asas kemanfaatan dan asas keadilan hukum, maupun dari sisi sumber daya aparaturnya yang masih kurang menerapkan nilai nilai BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal,Adaptif, dan Kolaboratif) sehingga belum muncul sinergitas yang baik.

C. TEORI KEADILAN HUKUM

Dilihat menurut teori keadilan hukum, belum adanya kesinambungan antara penilaian kinerja dengan pengembangan karier ASN juga berpengaruh pada semangat serta loyalitas pegawai terhadap tugas tugasnya . Merasa dicurangi dan rasa ketidakadilan juga dirasakan beberapa pegawai dikarenakan pengembangan karier yang belum merata, sebagai contoh data diklat yang mana setiap satu tahun ASN seharusnya berhak mendapatkan pengembangan kompetensi seperti diklat atau seminar yang mana minimal 20 JP, namun tidak semua ASN mendapatkan hak itu. Belum lagi persoalan promosi jabatan yang tidak mendasar dari hasil penilaian kinerja, hal ini menambah anggapan bahwa penilaian kinerja pegawai ini hanyalah sebagai formalitas.

Melihat dari data ASN Kecamatan Tugu yang mengikitu diklat pada tahun 2021-2023 terlampir, dapat ditarik kesimpulan bahwa kesetara pengembangan karir pegawai belum merata, tidak jauh beda dengan promosi jabatan yang mana tidak didasarkan pada penilaian kinerja pegawai tersebut, sehingga sangat berpotensi timbulnya dekresi pimpinan terhadap bawahan . Selain itu atasan juga dapat melakukan penilaian kinerja pwegawainya hanya berdasarkan *like and dislike*. Seharusnya penilaian kinerja ini menjadi dasar pengembangan kompetensi pegawai baik pengembangan secara karier melalui diklat teknis, diklat fungsional ataupun diklat kepemimpinan guna menambah value pegawai, juga terkait promosi jabatan, kare pada kenyataannya belum berkesinambungan antara penilaian kinerja dengan pengembangan karier pegawai.

Berdasarkan wawancara penulis dengan Camat Tugu Bapak Pranyoto,AP,.MM memberikan pernyataan bahwa penilaian kinerja pegawai di Kecamatan Tugu belum sepenuhnya bersinergi dengan pengembangan karier ASN akan tetapi ASN diminta

untuk lebih aktif terkait diklat atau pengembangan karier yang berasal dari luar instansi, contohnya Pemprov Jawa Tengah kini telah mengadakan program MOOC dimana program tersebut dapat diikuti seluruh ASN se Provinsi Jawa Tengah melalui daring. Sehingga ASN dapat memilih kursus ataupun diklat sesuai dengan yang diminati. Beliau juga menambahkan bahwa terkadang ASN menolak untuk ditugasi diklat jika tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki ASN tersebut, sehingga tidak memenuhi syarat minimal JP seperti yang telah ditentukan

3.2 Kendala dan solusi yang terjadi atas Penilaian kinerja pegawai dalam rangka pengembangan karier Aparatur Sipil Negara suatu kajian Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 di tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Tugu Kota Semarang

Kesalahan-kesalahan dalam penilaian kinerja yang lazim ditemui adalah sebagai berikut:

1. Pejabat penilai yang tidak berpengalaman atau yang buruk mungkin memutuskan cara yang paling mudah untuk menilai kinerja, yaitu dengan memberikan nilai evaluasi yang tinggi kepada setiap orang. Para pegawai tidak akan mengeluhkan penilaian kinerja sekiranya mereka semua mendapat nilai yang tinggi. Sekalipun demikian, pegawai akan mengeluhkan pejabat penilai semacam itu karena orang

orang yang bekerja tidak baik mendapat nilai lebih dibandingkan rekan rekannya yang tidak bekerja keras. Bias kemurahan hati (leniency)²⁹ seperti itu tidak dikehendaki karena mengakibatkan para pegawai terlihat lebih kompeten daripada kenyataan yang sesungguhnya.

2. Masalah keketatan (strictness)³⁰ merupakan kebalikan dari masalah kemurahan hati, Pejabat penilai merasa bersalah dalam menilai secara ketat karena merasa bahwa tidak satu pun pegawai “hidup di atas standar puncak mereka”.

Ekspektasi kinerja yang tidak layak, bahkan mustahil untuk dicapai, dapat meruntuhkan semangat kerja para pegawai. Kegagalan memberikan pengakuan yang merupakan hak pegawai dapat menimbulkan kerenggangan yang serius pada hubungan pejabat penilai dengan bawahan. Pengelolaan kinerja pada Permenpan Rb Nomor 6 Tahun 2022 ditujukan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Tahapan pengelolaan kinerja pegawai terdiri atas:

- a. Perencanaan kinerja yang meliputi penetapan dan klarifikasi Ekspektasi;
- b. Pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja pegawai yang meliputi pendokumentasian kinerja, pemberian umpan balik berkelanjutan, dan pengembangan kinerja pegawai;
- c. Penilaian kinerja pegawai yang meliputi evaluasi kinerja pegawai; dan
- d. Tindak lanjut hasil evaluasi kinerja pegawai yang meliputi pemberian penghargaan dan sanksi.

²⁹ Sani, Achmad dan Masyhuri, M. 2010. Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia. Malang: UIN-Maliki Press.

³⁰ *ibid*

3. Pejabat penilai mungkin merasa sulit dan tidak nyaman untuk mengevaluasi beberapa pegawai dan menilai sebagai pegawai yang “lebih tinggi” atau “lebih rendah” daripada yang lainnya, meskipun kinerja mereka memperlihatkan perbedaan yang nyata. Masalah tendensi (central tendency) muncul ketika pejabat penilai mengevaluasi setiap orang secara rata-rata. Persoalan central tendency juga terjadi tatkala pejabat penilai tidak secara objektif mengevaluasi prestasi kerja pegawai karena kurangnya keakraban dengan pekerjaan mereka, kurang adanya kecakapan ke pejabat penilai, atau ketakutan mereka akan dicerna sekiranya mereka menilai individu-individu terlalu rendah. Central tendency menyebabkan penilaian kinerja hampir tidak mungkin mengidentifikasi pegawai yang sangat efektif, yang merupakan calon untuk promosi di satu pihak ataupun persoalan pegawai yang membutuhkan konseling dan pelatihan di pihak lain.
4. Munculnya faktor Efek halo (halo effect)³¹ ketika seorang pejabat penilai membiarkan satu aspek tertentu dari kinerja pegawai mempengaruhi aspek lainnya yang sedang dievaluasi. Dengan adanya efek halo, evaluator memberikan nilai yang sama kepada seorang pegawai atas semua faktor, terlepas dari kinerja sesungguhnya dari pegawai itu. Opini pribadi penilai mempengaruhi pengukuran kinerja pegawai. Beberapa individu mempunyai kecenderungan memberikan penilaian kinerja dengan menilai sama semua dimensi atau karakteristik yang sedang dinilai. Atasan yang menilai orang (tinggi, biasa, rendah) sama pada semua dimensi dikatakan memperlihatkan efek halo. Persoalan yang ditimbulkan efek halo menyebabkan mustahil untuk

³¹ Mangkuprawira, S. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Ghalia Indonesia.

mengidentifikasi titik kuat dari pegawai yang secara umum lemah dan sebaliknya, titik lemah yang perlu dikembangkan bagi pegawai yang secara umum kuat.

5. Kesalahan paling lazim yang ada dalam setiap metode penilaian adalah kesadaran atau ketidaksadaran bias kepejabat penilaian (supervisory bias). Bias tersebut tidak berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan, dan dapat bermuara dari karakteristik pribadi, seperti usia, jenis kelamin, ras, atau karakteristik yang terkait dengan organisasi, seperti senioritas, keanggotaan pada sebuah tim atletik perusahaan atau hubungan dekat dengan jajaran manajemen puncak. Terlepas dari dasarnya atau penyebabnya, bias pribadi menjadi sumber kesalahan dalam penilaian kinerja dan merintangi kapasitas sistem penilaian untuk melayani tujuan organisasional yang dirancang untuk hal tersebut.

Idealnya, penilaian kinerja pegawai haruslah berpijak pada observasi yang sistematis dari kinerja pegawai seluruh periode penilaian. Namun ketika organisasi menggunakan penilaian kinerja tahunan atau tengah tahunan, ada kecenderungan pejabat penilai mengingat-ingat banyak hal mengenai segala sesuatu yang baru saja dikerjakan oleh pegawainya dibandingkan yang telah dilakukan beberapa sebelumnya. Manusiawi apabila pejabat penilai lebih mengingat kejadian yang baru saja terjadi daripada kejadian di masa lalu.

Pada intinya, penilai cenderung memperhitungkan kegunaan akhir data penilaian pada saat menilai bawahan mereka. Apabila mereka meyakini promosi dan kenaikan gaji bergantung pada nilai kinerja, mereka cenderung memberikan nilai tinggi (dalam hal ini penilai bersikap longgar). Pejabat penilai cenderung membela bawahannya. Di pihak lain, pada pengembangan para pegawai, pejabat penilai

atau penilai cenderung mencari kelemahan bawahannya. Mereka lebih terfokusnya untuk membenahi kelemahan-kelemahan itu. Masalah standar evaluasi muncul karena perbedaan konseptual dalam makna kata-kata yang dipakai untuk mengevaluasi pegawai. Dengan demikian, kata-kata “baik”, “memadai”, “memuaskan”, dan “sangat bagus” dapat mempunyai arti yang berbeda-beda bagi masing-masing evaluator. Seandainya hanya seorang evaluator yang dipakai, evaluasi dapat menyimpang.

Penilaian kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) bisa melibatkan sejumlah kendala. Berikut beberapa kendala umum yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai ASN:

1. Kriteria Penilaian yang Tidak Jelas: Kriteria penilaian yang tidak jelas atau ambigu bisa menyebabkan ketidakpastian bagi pegawai dan atasan dalam menilai kinerja. Jika kriteria tidak spesifik, subjektivitas bisa muncul dalam penilaian.
2. Ketidakobjektifan: Penilaian kinerja yang tidak objektif bisa muncul akibat preferensi pribadi, kesalahpahaman, atau hubungan personal antara atasan dan pegawai. Hal ini dapat merugikan pegawai yang benar-benar berkinerja baik.
3. Kurangnya Data Kinerja yang Akurat: Jika tidak ada data kinerja yang kuat dan terukur, penilaian hanya akan berdasarkan persepsi atau pandangan subjektif, yang bisa merugikan pegawai yang sebenarnya berkinerja baik namun tidak memiliki bukti yang kuat.
4. Ketidaksetaraan dalam Penilaian: Bisa terjadi situasi di mana pegawai dalam departemen atau unit yang berbeda dinilai dengan standar yang tidak seimbang. Ini dapat merugikan pegawai yang berada dalam unit dengan standar penilaian yang lebih ketat.

5. Ketidakjelasan Proses Penilaian: Jika proses penilaian tidak dijelaskan dengan baik kepada pegawai, mereka mungkin merasa tidak puas atau keberatan dengan hasilnya.
6. Ketidaktersediaan Umpan Balik Berkelanjutan: Penilaian kinerja yang hanya dilakukan sekali setahun tanpa umpan balik berkelanjutan dapat menghambat perkembangan pegawai. Pegawai perlu mendapatkan umpan balik secara teratur untuk dapat meningkatkan kinerja mereka.
7. Keterbatasan Waktu dan Sumber Daya: Terkadang, atasan memiliki keterbatasan waktu dan sumber daya untuk melakukan penilaian yang menyeluruh. Ini dapat mengakibatkan penilaian yang dangkal atau tidak akurat.
8. Perubahan Tugas dan Lingkungan Kerja: Jika tugas dan lingkungan kerja pegawai berubah secara drastis dalam periode penilaian, ini bisa memengaruhi kinerja dan membuat penilaian menjadi tidak adil.
9. Resistensi dari Pegawai: Pegawai yang merasa tidak setuju dengan metode atau hasil penilaian mungkin menjadi kurang termotivasi atau bahkan mencoba menghindari penilaian.
10. Kurangnya Pelatihan untuk Atasan dalam Penilaian Kinerja: Atasan perlu memiliki keterampilan dalam menilai kinerja dengan objektif dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Kurangnya pelatihan bisa mengakibatkan penilaian yang tidak akurat atau tidak adil.

Untuk mengatasi kendala-kendala ini, penting untuk memiliki sistem penilaian yang transparan, jelas, objektif, dan adil. Diperlukan pedoman penilaian yang terdefinisi dengan baik, pelatihan untuk atasan, dan penggunaan data kinerja yang akurat. Umpan balik berkelanjutan juga penting agar pegawai dapat mengerti di mana mereka bisa meningkatkan kinerja mereka.

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

4.1. Kesimpulan

Dari hasil pembahasan dan analisis dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Penilaian Kinerja Kerja Pegawai diharapkan dapat membangun suatu pemahaman bersama, bahwa penilaian kinerja kerja sudah semestinya harus diperbaiki sesuai tuntutan semua pegawai dalam rangka perbaikan kinerja.
2. Penilaian prestasi kerja pegawai harus dimulai dengan menyempurnakan informasi mengenai tugas dan fungsi dari jabatan, harus memahami proses Penilaian Prestasi Kerja, setiap instansi Pemerintah juga harus menata aturan kerja .
3. Aparatur pemerintah harus dapat merubah pola pikir dan Budaya kerja. Sehingga tidak menganggap bahwa penilaian prestasi kerja hanya

sebatas formalitas sebagai syarat perolehan tunjangan kerja, tanpa ada itikat dari pegawai untuk melakukan perbaikan kinerja.

4. Hasil penilaian yang obyektif dan terukur ini akan berdampak pada pengembangan karier pegawai serta Pejabat Pembina Kepegawaian harus memiliki keinginan kuat atau mempunyai komitmen untuk memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi dan menjatuhkan hukuman disiplin bagi pegawai yang berkinerja kurang baik , penghargaan yang dimaksud dapat berupa pengembangan karier pegawai ataupun promosi jabatan.
5. Hasil dari setiap penilaian prestasi kerja pegawai idealnya harus dimasukkan ke dalam database secara komputerisasi. Hal ini perlu dilakukan karena untuk menangani administrasi data dan pemberian skor atau nilai masing-masing Pegawai serta akan mempermudah mengoreksi kesalahan penilaian.

Di kemudian hari juga perlu dilaksanakan evaluasi terhadap penilaian prestasi kerja pegawai ini seharusnya dapat menjadi dasar pengembangan karier sehingga menimbulkan motivasi ASN untuk meningkatkan kinerjanya , Karena Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 ini belum spesifik mengatur hal tersebut, sehingga memberikan kesan bahwa penilaian kinerja ini memang hanya sebagai formalitas serta masih perlu adanya evaluasi terkait peraturan ini agar memenuhi asas efektif dan efisien untuk diterapkan di pemerintah daerah. Memang banyak peraturan yang mengatur tentang tugas, fungsi Aparatur Sipil Negara , namun sebaliknya peraturan yang mengatur terkait perlindungan hak hak Aparatur Sipil Negara masih sangat minim.

4.2. Saran

Dari penelitian terkait penilaian kinerja pegawai dalam rangka pengembangan karier aparatur sipil negara , penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. Saran terkait penilaian kinerja pegawai dalam rangka pengembangan karier ASN di Kecamatan Tugu Kota Semarang (Permenpan Nomor 6 Tahun 2023)

- a. Saran bagi Pemerintah ,khususnya Pemerintah Pusat sebagai perumus kebijakan harus terkait Peraturan Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN agar dibuat Pedoman Teknisnya sebagaimana peraturan sebelumnya yang diikuti dengan Perka BKN, agar apa yang diatur didalamnya mudah untuk terdefinisi dan mudah diterapkan bagi pemerintah daerah dan sesuai dengan asa kepastian hukum.
- b. Saran bagi Instansi , BKPP sebagai instansi yang membidangi kepegawaian bisa mengadakan pelatihan untuk pejabat penilai guna menyeragamkan persepsi terkait aspek penilaian kinerja dan alur pelanggaran sehingga bisa dikeluarkannya surat atau nota keberatan, agar mencegah timbulnya diskresi atasan kepada bawahan. Serta membuka ruang konsultasi atau klarifikasi terkait penilaian kinerja untuk ASN , agar jika bawahan merasa pejabat penilaian melakukan

penilaian secara subjektif dapat berkonsultasi dengan BKPP untuk terciptanya keadilan hukum. BKPP juga bisa mengadakan MoU dengan Akademi atau APH guna memberikan solusi bantuan hukum pada ASN.

c. Saran bagi Masyarakat, ikut andil dalam penilaian kinerja ASN secara obyektif, sehingga jika terjadi diskresi pimpinan terkait bawahannya yang dianggap tidak sesuai dengan ekspektasi pimpinan, Masyarakat bisa ikut membantu memberikan klarifikasi jika ASN yang bersangkutan dianggap baik dalam pelayan public.

2. Saran untuk kendala dan solusi yang terjadi atas Penilaian kinerja pegawai dalam rangka pengembangan karier Aparatur Sipil Negara suatu kajian Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 di tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Tugu Kota Semarang.

a. Saran bagi Pemerintah, khususnya Pemerintah Pusat dalam hal ini Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, untuk bisa berkoordinasi dengan pemerintah daerah terkait penilaian kinerja ASN, karena adanya perbedaan jenjang Pendidikan antara ASN di pusat dengan di daerah, yang mana ini menjadikan perbedaan pola pemikiran di ASN dan di tingkat pusat ini berbeda. Penerjemahan suatu peraturan tentunya juga akan berbeda jika tidak didukung dengan pedoman teknis yang terdefinisi dengan baik.

- b. Saran bagi instansi BKPP selaku instansi pemerintah yang membidangi kepegawaian, lebih memperhatikan pola karier ASN agar pemetaan penempatan bisa disesuaikan kemampuan serta skill yang dimiliki dengan tujuan karier ASN. Karena yang terjadi sekarang pola pengembangan karier masih belum terstruktur dengan baik, masih banyak ASN yang ditempatkan tidak pada bidang yang dia kuasai.. BKPP juga bisa memberikan ruang untuk membahas tujuan pengembangan personal pegawai. Diskusikan bagaimana pegawai dapat meningkatkan keterampilan atau kompetensi yang relevan dengan jalur karier yang diinginkan. BKPP diharapkan bisa memfasilitasi kekosongan hukum yang ada pada ASN terkait diskresi pimpinan yang bisa terjadi karena penilaian kinerja pegawai, bisa dengan mengadakan MoU dengan Akademisi atau APH untuk membantu memberikan solusi jika ada ASN yang membutuhkan bantuan hukum atau menyelesaikan sengketa pegawai.
- c. Saran bagi Masyarakat, masyarakat harus ikut serta dalam pengawasan kinerja Aparatur Sipil Negara dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, karena sesuai dengan pasal 10 point a Permenpan Nomor 6 tahun 2022 bahwa aspek yang pertama adalah orientasi pelayanan, jika menemukan sesuatu hal yang dianggap melanggar dapat mengadakan pelanggaran pada aplikasi yang disediakan instansi Pemerintah Kota Semarang seperti "SAPA MBAK ITA"

Penting untuk mengintegrasikan penilaian kinerja dengan pengembangan karier pegawai agar proses ini menjadi alat yang lebih efektif dalam memotivasi dan meningkatkan kinerja mereka, serta membantu mereka mencapai tujuan karier yang diinginkan.

DAFTAR PUSTAKA

Peraturan Perundang Undangan :

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah (PP) nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan PP nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Walikota Kota Semarang Nomor 90 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta tata kerja Kecamatan dan Kelurahan Kota Semarang.

Buku :

A. W. Widjaja, 2006, *Administrasi Kepegawaian*, Jakarta: Rajawali, hlm. 113
Abdurrahman, A. Y., Mukhtar, A., Masradin, M., Mutmainnah, I., & Bahriansyah, B. (2021). Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Kecamatan. *YUME: Journal of Management*, 4(3).

ABDURRAHMAN, Ahmad Yani, et al. Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Kecamatan. *YUME: Journal of Management*, 2021, 4.3.

Ananda, Rusydi, dan Tien Rafida. 2017. *Pengantar Evaluasi Program Pendidikan*. Medan: Perdana Publishing.

Ananta, Priranda Widara, and Sri Winiarti. *Sistem Pendukung Keputusan Dalam Penilaian Kinerja Pegawai Untuk Kenaikan Jabatan Pegawai Menggunakan Metode Gap Kompetensi (Studi Kasus Perusahaan Perkasa Jaya Compuretail)*. Diss. Universitas Ahmad Dahlan, 2013.

Bandung : Pustaka Setia

Darma, S. 2009. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1997), Hal: 735

Direktorat Jabatan ASN , 2022. *Buku Saku Penyusunan Rencana*

Pengembangan Karier PNS, Jakarta : Badan Kepegawaian Negara

Direktorat Kinerja ASN ,2022. *Modul Evaluasi Kinerja Bagi JABatan*

Administrasi dan Jabatan Fungsional , Jakarta : Badan Kepegawaian Negara

- Hasazidui Moho, *Penegakkan Hukum di Indonesia Menurut Aspek Kepastian Hukum, Keadilan dan Kemanfaatan*.(Jurnal APB Vol. 3 No. 2, 2020),Hal:7
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, Anwar P. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama
- Marzuki, 2005, *Metodologi Riset Panduan Penelitian*, Ekosiana, Yogyakarta.
- Modul Evaluasi Kinerja Bagi Jabatan Administrator dan Jabatan Fungsional Permenpan Nomor 6 Tahun 2022
- Moko, Wahdiyati., dkk. 2021. *Manajemen Kinerja: Teori dan Praktik*. Malang: UB Press.
- Riduan Syahrani, *Rangkuman Intisari Ilmu Hukum* (Bandung: Citra Aditya Bakti, 1999),
- Rismawati dan Mattalata. 2018. *Evaluasi Kinerja: Penilaian Kinerja atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi ke Depan*. Celebes Media Perkasa,
- Rival, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Rajawali
- Rosdakarya Musanef, 2007, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Jakarta: Gunung Agung, hlm. 5
- Sani, Achmad dan Masyhuri, M. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Sahir, Syafrida Hafni, dkk. 2022. *Pengantar Manajemen Kinerja*. Yayasan Kita Menulis
- Samsudin,Drs,H.Sadili,.MM,Mpd.2006.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Sinaga, Onita Sari, dkk. 2020. *Manajemen Kinerja dalam Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Soemito, Ronny Hanitijo, 2002, *Metode Penelitian Hukum Dan Jurimetri*, Ghalia Indonesia, Jakarta, hlm. 40.
- Soerjono Soekanto dan Sri Mahmudji, 2003, *Penelitian Hukum Normatif, Suatu Tinjauan Singkat*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003, hlm. 13.

- Stufflebeam, D.L. dan Shinkfield, A.J. 2007. *Evaluation Theory, Models and Application*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Sudikno Mertokusumo, *Penemuan Hukum* (Yogyakarta: Liberty, 2009), Hal:21
- Tim Penyusun. 2022. *Buku Pedoman Usulan Penelitian, Tesis, dan Artikel Jurnal/ Semarang: Yayasan Alumni Universitas Diponegoro Universitas Semarang Program Pascasarjana Program Studi magister Hukum*
- Wahyudi, Bambang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Cetakan Ketiga*. Bandung: Sulita

Jurnal :

- Haryati, SH, MH, R Ati dan Chusminah SM,SE,MSM . 2019. *Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan*. Volume 3 No. 1 Maret 2019,
- Rahayu , Dyah Kinanti . 2016. *PENILAIAN PRESTASI KERJA DAN MANAJEMEN KINERJA*. Universitas Brawijaya, Hal : 3 -10
- Wahyudi, Jhon. 2014. *Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Kajian Pra Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur)* . Jurnal Administrasi Publik dan Birokrasi Vol. 1 No. 3, 2014, artikel 3,
- Mulyani, Sri. 2022. *Pengelolaan Kinerja Sebagai Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022*. Hal :7-21. Padang : Universitas Negeri Padang
- Satyawinata,Filda Wahar.2014. *Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil berdasarkan undang-undang No. 5 Tahun 2014 dan Peraturan pemerintah Nomor 46 tahun 2011*. Hal 14-25.Malang : Universitas Brawijaya

Internet :

<http://mh.uma.ac.id/analisa-konsep-aturan-keadilan-kepastian-dan-kemanfaatan-dalam-penegakan-hukum-tindak-pidana-pertambahan-di-indonesia/> diakses tanggal 20 Januari 2023

<https://infosumut.id/sosialisasi-permenpan-rb-nomor-6-dan-7-tahun-2022-afifi-lubis-perlu-ada-persamaan-persepsi-dalam-implementasi-penyederhanaan-birokrasi/>diakses tanggal 23 maret 2023

<http://mh.uma.ac.id/analisa-konsep-aturan-keadilan-kepastian-dan-kemanfaatan-dalam-penegakan-hukum-tindak-pidana-pertambahan-di-indonesia/> diakses tanggal 20 Januari 2023

<https://setkab.go.id/pp-94-2021-tentang-disiplin-pns-inilah-ketentuan-hukuman-disiplin-bagi-pns/> diakses tanggal 14 Agustus 2023

<https://www.bkn.go.id/unggahan/2023/02/PerBKN-Nomor-9-Tahun-2022.pdf> diakses tanggal 15 Agustus 2023

id.wikipedia.org. Kinerja. diakses pada 13 Agustus 2023

LAMPIRAN :**DATA ASN YANG MENGIKUTI DIKLAT TAHUN 2019 – 2022****PERANGKAT DAERAH : KECAMATAN TUGU**

N O.	Nama	NIP	GOL	Jabatan	Diklat yang Diikuti Tahun 2019 - 2022
1	PRANYOTO, AP, MM	19770328199602100 2	IV/b	Camat	Diklat Perencanaan Penganggaran Responsif Anak (PPRA) Tahun 2020
2	SUGIMAN, S.IP	19700324199203100 5	III/d	Sekretaris Kecamatan	-
3	SEPTI ANGGRAINI, SH	19850919200501200 1	III/c	Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	Diklat Pembentukan Pejabat Pengawas Lingkungan Hidup Tahun 2019
					Diklat Perencanaan Lingkungan dalam Pembangunan Berbasis E- learning Tahun 2021
					Pelatihan Digital Public Relations- Kota Semarang Tahun 2022 Angkatan 1
4	OKTRIANA PUSPITASARI, S.STP	19921010201507200 2	III/b	Kepala Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Keuangan Kecamatan	-
5	ARGANINGTIAS EKOWATI, SE	19670211199303200 5	III/d	Kepala Seksi Pemerintahan	-
6	HADI PURWANTO, S.STP	19950828201708100 2	III/b	Kepala Seksi Pembangunan	Pelatihan Analisis Kota Cerdas (AKC) Angkatan II Tahun 2022

7	Drs. MOCHAMAD ANDI SYARIF	19690607198803100 2	III/d	Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial Kecamatan	-
8	SUKIYONO, SH	19660922198903100 6	III/d	Kepala Seksi Pelayanan Publik	-
9	MASROFIN, SH	19700623200701101 4	III/b	Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum Kecamatan	-
10	RIZA IRWIANTO TIRANA, ST	19870730201503100 2	III/b	Penyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran	PELATIHAN TEKNIS ANALISIS MEDIA SOSIAL UNTUK KOMUNIKASI PUBLIK TAHUN 2022
					PELATIHAN DIGITAL PUBLIC RELATIONS TAHUN 2022
11	ARIS MUNANDAR	19731206200801101 1	II/d	Pengadministra si Sarana dan Prasarana	Diklat Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah Tahun 2019
12	MISTAH	19690904200901100 2	II/d	Petugas Keamanan	-
13	TUGIRANTO	19701206200701100 8	II/b	Pramu Kebersihan	-
14	WHILDAN FARIZQI, S.STP	19941004201708100 2	III/b	Pengelola Kesejahteraan Sosial	Pelatihan Manajemen Risiko Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Tahun 2022
KELURAHAN JERAKAH					
15	Dra. INDAH TJANDRADEWI	19680203199303200 7	III/d	Lurah Jerakah	-
16	SUTARDI, SE	19720410200801101 6	III/b	Sekretaris Kelurahan Jerakah	-
17	WAHYU AGUNG EKA BUWANA, SH	19840623201001101 9	III/d	Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial	Diklat Komputer Tahun 2020

				Kelurahan Jerakah	
18	AHMAD YUSDI HETAMI, A.Md.A.Kt	19660411200801100 7	III/a	Kepala Seksi Pemerintahan dan Pembangunan Kelurahan Tugurejo	-
KELURAHAN TUGUREJO					
19	MT MUNJAENAH, SE	19710713199503200 1	III/d	Lurah Tugurejo	-
20	ABDULLAH, SE	19670601199203101 0	III/d	Sekretaris Kelurahan Tugurejo	-
21	RIZKY CAHYAQARINA, S.STP	19940326201609200 1	III/b	Kepala Seksi Pemerintahan dan Pembangunan Kelurahan Tugurejo	Diklat Etiket Keprotokolan Tahun 2021
					Pelatihan Manajemen Resiko SPBE Angkatan II Tahun 2022
22	SUTRIYONO, SH	19710110200901100 3	III/a	Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum Kelurahan Tugurejo	Diklat Customer Service Tahun 2021
23	SRI WAHYUNINGSIH	19760404200212200 5	III/a	Pengadministrasi Umum	Diklat Aset Tahun 2019
					Diklat Customer Service Tahun 2021
KELURAHAN KARANGANYAR					
24	ROZIKHAH, SH, M.Si	19680524199203200 5	IV/a	Lurah Karanganyar	-
25	YUNI MURWAENAH, S.E	19770611200901200 3	III/b	Sekretaris Kelurahan Karanganyar	Diklat Penatausahaan Keuangan Daerah Tahun 2019
					Diklat Pengelolaan Aset Daerah Tahun 2020
26	IBNU HABIBULLAH, A.Md	19860823201101101 1	III/a	Kepala Seksi Pemerintahan dan	Pelatihan Analisis Kota Cerdas

				Pembangunan Kelurahan Karanganyar	(AKC) Angkatan II Tahun 2022
27	SUKIMIN, SM	19670805201001100 1	III/b	Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial Kelurahan Karanganyar	-
28	SAIKHUN, SE	19690524200701101 6	III/b	Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum Kelurahan Karanganyar	Diklat keuangan Tahun 2021
29	SOENARNO	19651118200801100 5	II/d	Petugas Keamanan	-
KELURAHAN RANDUGARUT					
30	RUSMINI WIDIASTUTI, SE, MM	19700523199803200 2	IV/a	Lurah Randugarut	-
31	AGUS DWI SUDARYANTO, S.E	19650825200801100 2	III/b	Sekretaris Kelurahan Randugarut	-
32	RIZQI ARUMSARI, S.IP	19940704201609200 2	III/b	Kepala Seksi Pemerintahan dan Pembangunan Kelurahan Randugarut	Pendidikan dan Pelatihan Etiket Keprotokolan Tahun 2021
					Pendidikan dan Pelatihan Teknis Penatausahaan Keuangan Kelurahan Tahun 2021
33	DYAN RADITYO, ST, MT	19781220201001101 0	III/d	Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum Kelurahan Randugarut	-
34	YUHRI, SH	19701209200901100 1	III/a	Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial Kelurahan Randugarut	-

KELURAHAN MANGKANG WETAN					
35	BENNY IRAWAN SUDEWO, SE	19750628200901100 7	III/b	Sekretaris Kelurahan Mangkang Wetan	Diklat Penatausahaan Keuangan Tahun 2020
36	SLAMET, SH	19740715200801100 9	III/b	Kepala Seksi Pemerintahan dan Pembangunan Kelurahan Mangkang Wetan	-
37	AHMAD MUZAKIR, S.H.	19690221200801100 3	III/b	Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum Kelurahan Mangkang Wetan	-
38	SAJADI, SH	19721217200801100 5	III/a	Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial Kelurahan Mangkang Wetan	-
39	DAH NURSANTI, A.Md	19870710202012200 2	II/c	Pengelola Data Belanja dan Laporan Keuangan	Diklat Penatausahaan Keuangan Tahun 2021
KELURAHAN MANGUNHARJO					
40	SITI KOMARIYAH, SH, M.Si	19760229199703200 1	IV/a	Lurah Mangunharjo	-
41	MUHAMMAD KHOIRUL AMIR, S.Sos	19800315201101100 5	III/c	Sekretaris Kelurahan Mangunharjo	Pelatihan Manajemen Resiko SPBE Angkatan II Tahun 2022
42	ADITYA BAGUS ANDANA, SE	19830321201001100 3	III/b	Kepala Seksi Pemerintahan dan Pembangunan Kelurahan Mangunharjo	Diklat Etiket Keprotokolan Tahun 2021
43	BAGUS KAREBET PRIYANTORO, S.H	19700613199803101 0	III/d	Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum	Pendidikan dan pelatihan teknis penatausahaan keuangan

				Kelurahan Mangunharjo	kelurahan Angkatan I tahun 2021
44	SAPUAN	19650702200701101 5	II/d	Pengadministrasi Umum	-
KELURAHAN MANGKANG KULON					
45	SUGIARTI, SE	19690502199103200 7	III/d	Lurah Mangkang Kulon	-
46	SUKISWO PRANOTO	19651114199401100 2	III/c	Sekretaris Kelurahan Mangkang Kulon	-
47	ICHWAN HADI SANUSI, SH	19710308200901100 1	III/a	Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial Kelurahan Mangkang Kulon	-
48	SALIMIN, SE	19651001200701101 5	III/b	Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum Kelurahan Mangkang Kulon	-
49	ALIS WAWAN CAHYONO, ST	19770630201101100 3	III/c	Kepala Seksi Pemerintahan dan Pembangunan Kelurahan Mangunharjo	-