



Manajemen Kinerja dalam Prespektif SDM Modern di Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan SDM Kabupaten Sikka

Maria Silvana Mariabel Carcia¹, Agnes Obeyane Longge², Yohanes Yuaniku³,
Carol Diego Fernandez⁴
^{1,2,3,4} Universitas Nusa Nipa

Email: agnesobeyanelongge@gmail.com

ABSTRACT. Performance management plays a central role in improving the effectiveness and efficiency of organizations, both in the public and private sectors. In modern government, the increasing public demand for quality, transparent, and accountable public services has encouraged comprehensive bureaucratic reform. The State Civil Apparatus (ASN) is now positioned as an agent of development that must be adaptive, innovative, and results-oriented. Performance management is no longer just a compliance-based evaluation tool, but rather an integrated strategic approach to drive organizational success on an ongoing basis. In line with Armstrong's (2009) view, the focus of modern performance management lies on developing the capacity of individuals and teams to create optimal contributions to the achievement of organizational goals.

Keywords: Regional Civil Service Agency, Sikka Regency, Performance Management, Human Resources Development, Modern Human Resources Perspective,

ABSTRAK. Manajemen kinerja memainkan peran sentral dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Dalam pemerintahan modern, meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang berkualitas, transparan, dan akuntabel telah mendorong terjadinya reformasi birokrasi secara menyeluruh. Aparatur Sipil Negara (ASN) kini diposisikan sebagai agen pembangunan yang harus adaptif, inovatif, dan berorientasi pada hasil. Manajemen kinerja tidak lagi sekadar alat evaluasi berbasis kepatuhan, melainkan menjadi pendekatan strategis yang terintegrasi untuk mendorong keberhasilan organisasi secara berkelanjutan. Sejalan dengan pandangan Armstrong (2009), fokus manajemen kinerja modern terletak pada pengembangan kapasitas individu dan tim guna menciptakan kontribusi yang optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kata Kunci: Badan Kepegawaian Daerah, Kabupaten Sikka, Manajemen Kinerja, Pengembangan SDM, Perspektif SDM Modern,

1. LATAR BELAKANG

Manajemen kinerja telah menjadi tulang punggung dalam upaya peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi, baik di sektor swasta maupun publik. Dalam konteks pemerintahan modern, tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang berkualitas, transparan, dan akuntabel semakin meningkat. Hal ini mendorong adanya **reformasi birokrasi** secara fundamental, di mana Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak lagi dipandang sebagai sekadar pelaksana tugas rutin, melainkan sebagai agen pembangunan yang harus adaptif, inovatif, dan berorientasi pada hasil. Sebagaimana ditegaskan oleh **Armstrong (2009)**, seorang pakar terkemuka dalam manajemen SDM, "manajemen kinerja adalah suatu pendekatan strategis dan terintegrasi untuk memberikan keberhasilan yang berkelanjutan bagi organisasi dengan meningkatkan kinerja orang-orang yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kemampuan tim serta kontribusi individu." Pandangan ini menggarisbawahi pergeseran fokus

dari evaluasi kinerja berbasis kepatuhan menuju sistem yang lebih holistik dan berorientasi pada pengembangan.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan Pengembangan SDM Kabupaten Sikka, sebagai entitas kunci dalam tata kelola ASN di wilayahnya, memegang peranan vital dalam mewujudkan visi pembangunan daerah. Kabupaten Sikka, dengan karakteristik geografis dan sosial-budayanya yang unik, menghadapi dinamika pembangunan yang memerlukan dukungan ASN yang profesional dan berkinerja tinggi. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) secara eksplisit mengamanatkan pentingnya sistem manajemen kinerja ASN yang terintegrasi dan akuntabel, yang bertujuan untuk menjamin objektivitas dalam pengembangan karir, peningkatan kompetensi, serta penempatan pegawai yang tepat sesuai dengan kualifikasi dan kinerjanya. Namun, implementasi manajemen kinerja yang efektif di tingkat daerah seringkali dihadapkan pada berbagai tantangan, mulai dari keterbatasan sumber daya, resistensi terhadap perubahan pola pikir, hingga belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi.

Mengingat kompleksitas dan pentingnya peran ASN dalam pembangunan daerah, penerapan manajemen kinerja dalam perspektif SDM modern di BKD dan Pengembangan SDM Kabupaten Sikka menjadi suatu keharusan. Pendekatan modern ini diharapkan dapat mentransformasi budaya kerja ASN di Kabupaten Sikka dari sekadar melaksanakan tugas menjadi proaktif dalam mencapai target, mengembangkan diri secara berkelanjutan, dan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengkaji secara mendalam bagaimana manajemen kinerja modern ini dapat diimplementasikan dan dioptimalkan di lingkungan BKD dan Pengembangan SDM Kabupaten Sikka untuk mencapai birokrasi yang lebih efektif, efisien, dan berorientasi pada masyarakat.

Hal ini mengamanatkan BKD dan Pengembangan SDM Kabupaten Sikka untuk tidak hanya berfungsi sebagai unit administratif kepegawaian, melainkan sebagai **pusat keunggulan (center of excellence)** dalam pengembangan dan pengelolaan SDM ASN. Dengan menerapkan manajemen kinerja dalam perspektif SDM modern, BKD dan Pengembangan SDM Kabupaten Sikka diharapkan mampu menciptakan ASN yang tidak hanya cakap secara teknis, tetapi juga memiliki inisiatif, mampu beradaptasi dengan perubahan, dan berorientasi pada pencapaian indikator kinerja utama (IKU) yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, penting untuk meninjau secara kritis bagaimana manajemen kinerja modern ini dapat diinternalisasikan dan dimaksimalkan perannya di BKD dan Pengembangan SDM Kabupaten Sikka demi terwujudnya birokrasi yang lincah dan berdaya saing, yang pada akhirnya memberikan manfaat nyata bagi seluruh masyarakat Sikka.

Tujuan Laporan

Untuk menegtaui penerapan konsep manajemen kinerja dalam perspektif SDM modern saat ini di Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan SDM Kabupaten Sikka, termasuk dalam aspek perencanaan, pemantauan, evaluasi, dan pengembangan kinerja ASN?

Manfaat Laporan

Laporan Ini Diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Bagi Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan SDM Kabupaten Sikka: Memberikan masukan dan rekomendasi praktis untuk perbaikan dan pengembangan sistem manajemen kinerja ASN yang lebih modern dan efektif.
2. Bagi Pemerintah Kabupaten Sikka: Memberikan gambaran tentang potensi peningkatan kualitas pelayanan publik melalui pengelolaan kinerja ASN yang lebih terarah dan akuntabel.
3. Bagi ASN Kabupaten Sikka: Meningkatkan pemahaman tentang pentingnya manajemen kinerja modern dan bagaimana hal tersebut dapat mendukung pengembangan karir serta peningkatan kompetensi.
4. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan: Menambah khazanah ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen SDM sektor publik, dengan fokus pada konteks pemerintahan daerah.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Kinerja: Konsep dan Evolusi

Manajemen kinerja telah menjadi elemen krusial dalam keberhasilan organisasi, baik sektor swasta maupun publik. Secara fundamental, manajemen kinerja adalah suatu proses strategis dan terintegrasi yang memastikan bahwa kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan selaras dengan tujuan dan sasaran organisasi. Proses ini mencakup perencanaan, pemantauan, pengembangan, penilaian, dan pemberian penghargaan terhadap kinerja (Armstrong & Baron, 2005).

Secara historis, fokus manajemen kinerja bergeser dari sekadar evaluasi kinerja tahunan menuju pendekatan yang lebih holistik dan berkelanjutan. Awalnya, penilaian kinerja seringkali hanya berfungsi sebagai dasar untuk keputusan promosi atau penggajian. Namun, seiring dengan perkembangan teori manajemen dan kebutuhan organisasi yang semakin kompleks, manajemen kinerja berkembang menjadi alat strategis untuk meningkatkan produktivitas, mengembangkan kompetensi karyawan, dan mendorong pencapaian tujuan organisasi (Aguinis, 2013). Evolusi ini mencerminkan pengakuan bahwa kinerja adalah hasil

dari interaksi berbagai faktor, termasuk kemampuan individu, lingkungan kerja, dan sistem dukungan organisasi.

Perspektif Sumber Daya Manusia (SDM) Modern dalam Manajemen Kinerja

Perspektif SDM modern memandang karyawan sebagai aset strategis yang paling berharga bagi organisasi. Dalam konteks manajemen kinerja, pendekatan ini menekankan pada pengembangan potensi individu, pemberdayaan, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif untuk kinerja optimal. Berbeda dengan pandangan tradisional yang cenderung birokratis dan transaksional, SDM modern lebih fokus pada aspek transformasional dan relasional (Ulrich, 1997).

Beberapa karakteristik kunci dari perspektif SDM modern dalam manajemen kinerja meliputi:

Fokus pada Pengembangan Karyawan: Manajemen kinerja tidak hanya tentang menilai apa yang telah dicapai, tetapi juga tentang mengidentifikasi area pengembangan dan menyediakan kesempatan belajar bagi karyawan. Ini mencakup pelatihan, coaching, dan mentoring.

Keterlibatan dan Komunikasi Dua Arah: Karyawan terlibat aktif dalam penetapan tujuan dan proses evaluasi. Komunikasi yang terbuka dan umpan balik yang konstruktif menjadi inti dari interaksi antara manajer dan karyawan.

Penyesuaian dengan Tujuan Strategis: Sistem manajemen kinerja dirancang untuk secara langsung mendukung dan mendorong pencapaian tujuan strategis organisasi. Ini berarti kinerja individu dan tim harus selaras dengan visi dan misi organisasi.

Penggunaan Teknologi: SDM modern memanfaatkan teknologi informasi untuk memfasilitasi proses manajemen kinerja, seperti sistem informasi SDM (HRIS) untuk pelacakan kinerja, umpan balik digital, dan analisis data kinerja.

Budaya Kinerja: Membangun budaya organisasi yang menjunjung tinggi kinerja, akuntabilitas, dan pembelajaran berkelanjutan.

Prinsip-prinsip Manajemen Kinerja Efektif

Manajemen kinerja yang efektif didasarkan pada beberapa prinsip utama yang memastikan proses berjalan lancar dan memberikan hasil yang optimal. Menurut Mathis dan Jackson (2011), prinsip-prinsip tersebut meliputi:

- **Kejelasan Tujuan:** Tujuan kinerja harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu (SMART). Karyawan harus memahami dengan jelas apa yang diharapkan dari mereka.

- Umpan Balik Berkelanjutan: Umpan balik yang reguler dan konstruktif sangat penting untuk membantu karyawan memahami kinerja mereka dan membuat perbaikan yang diperlukan. Umpan balik tidak hanya bersifat korektif, tetapi juga afirmasi.
- Keadilan dan Transparansi: Proses manajemen kinerja harus adil, objektif, dan transparan. Kriteria penilaian harus jelas dan diterapkan secara konsisten.
- Keterkaitan dengan Penghargaan: Kinerja yang baik harus diakui dan dihargai. Sistem penghargaan, baik intrinsik maupun ekstrinsik, harus selaras dengan hasil kinerja.
- Pengembangan Berkelanjutan: Manajemen kinerja harus menjadi sarana untuk pengembangan karyawan secara terus-menerus, membantu mereka mencapai potensi penuh.

Manajemen Kinerja di Sektor Publik dan Badan Kepegawaian Daerah

Penerapan manajemen kinerja di sektor publik memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari sektor swasta. Sektor publik seringkali dihadapkan pada tujuan yang lebih kompleks dan multidimensional, akuntabilitas yang lebih tinggi terhadap publik, serta kendala birokrasi dan regulasi (Pollitt & Bouckaert, 2011). Reformasi birokrasi di Indonesia, sebagaimana diamanatkan oleh berbagai peraturan perundang-undangan, mendorong instansi pemerintah untuk mengadopsi praktik manajemen kinerja yang lebih baik.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) memiliki peran sentral dalam implementasi manajemen kinerja di lingkungan pemerintah daerah. Sebagai unit yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan SDM di pemerintahan daerah, BKD tidak hanya mengurus administrasi kepegawaian, tetapi juga menjadi garda terdepan dalam merancang, menerapkan, dan mengevaluasi sistem manajemen kinerja aparatur sipil negara (ASN). Ini mencakup:

- Penyusunan Kebijakan dan Regulasi: BKD merumuskan pedoman dan peraturan terkait manajemen kinerja ASN di lingkup daerah, mengacu pada kebijakan nasional.
- Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja: Mengembangkan dan mengimplementasikan sistem penilaian kinerja ASN yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan daerah.
- Pembinaan dan Pengembangan Kapasitas: Melakukan pembinaan kepada unit kerja dan individu terkait pemahaman dan penerapan manajemen kinerja. Ini juga termasuk fasilitasi pelatihan untuk meningkatkan kompetensi manajer dan pegawai dalam manajemen kinerja.
- Monitoring dan Evaluasi: Memantau dan mengevaluasi efektivitas sistem manajemen kinerja yang telah diterapkan, serta melakukan perbaikan berkelanjutan.

Tantangan dan Peluang Manajemen Kinerja di BKD Kabupaten Sikka

Kabupaten Sikka, sebagaimana daerah lain di Indonesia, menghadapi tantangan dalam implementasi manajemen kinerja yang efektif di lingkungan pemerintah daerah. Tantangan umum mungkin meliputi:

- Resistensi terhadap Perubahan: Perubahan mindset dari budaya kerja tradisional ke budaya kinerja seringkali menghadapi resistensi.
- Keterbatasan Sumber Daya: Baik sumber daya manusia yang kompeten maupun anggaran dapat menjadi kendala dalam implementasi sistem yang komprehensif.
- Kompleksitas Pengukuran Kinerja: Menetapkan indikator kinerja yang tepat untuk berbagai jenis pekerjaan di lingkungan pemerintah daerah bisa jadi sulit.
- Kurangnya Pemahaman Manajer: Banyak manajer dan atasan yang belum sepenuhnya memahami peran mereka dalam proses manajemen kinerja, bukan hanya sebagai penilai tetapi juga sebagai coach dan fasilitator.

Di sisi lain, terdapat pula peluang besar untuk meningkatkan manajemen kinerja di Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan SDM Kabupaten Sikka, terutama dengan adopsi perspektif SDM modern. Peluang ini mencakup:

- Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik: Dengan kinerja ASN yang lebih baik, kualitas pelayanan publik kepada masyarakat diharapkan akan meningkat.
- Peningkatan Kapasitas SDM Aparatur: Sistem manajemen kinerja yang fokus pada pengembangan akan meningkatkan kompetensi dan profesionalisme ASN.
- Pencapaian Visi dan Misi Daerah: Selarasnya kinerja individu dengan tujuan organisasi akan mempercepat pencapaian visi dan misi pembangunan Kabupaten Sikka.
- Pemanfaatan Teknologi Informasi: Potensi pemanfaatan teknologi untuk efisiensi dan efektivitas proses manajemen kinerja.

3. PEMBAHASAN HASIL WAWANCARA

Gambaran Umum Manajemen Kinerja Di BKD Dan PSDM Kabupaten Sikka

Dalam upaya memahami implementasi manajemen kinerja di Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKD dan PSDM) Kabupaten Sikka, laporan ini disusun melalui wawancara mendalam dengan Kepala Bidang SDM. Wawancara ini bertujuan untuk menggali informasi mengenai praktik, tantangan, dan upaya pengembangan manajemen kinerja dari perspektif internal organisasi.

Menurut Kepala Bidang SDM BKD dan PSDM Kabupaten Sikka, "**Kepala Bidang SDM**", manajemen kinerja di lingkup BKD dan PSDM merupakan bagian integral dari sistem kepegawaian yang diatur oleh peraturan perundang-undangan nasional, seperti Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS. Beliau menyatakan bahwa, "Kami berkomitmen untuk memastikan bahwa setiap ASN di lingkungan Kabupaten Sikka, khususnya di BKD dan PSDM, memiliki kinerja yang terukur dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi."

Perspektif Kepala Bidang SDM tentang Manajemen Kinerja dalam Konteks SDM

Modern

Wawancara dengan Kepala Bidang SDM mengungkapkan beberapa poin penting terkait penerapan manajemen kinerja dari perspektif SDM modern di BKD dan PSDM Kabupaten Sikka:

- Fokus pada Pengembangan, Bukan Sekadar Penilaian: Kepala Bidang SDM menekankan bahwa manajemen kinerja di BKD dan PSDM Kabupaten Sikka tidak lagi hanya berorientasi pada penilaian akhir atau "hukuman." Sebaliknya, fokus utama adalah pada pengembangan kompetensi dan kapasitas pegawai. Beliau menyatakan, "Kami ingin manajemen kinerja menjadi alat untuk membantu setiap pegawai tumbuh dan berkembang, bukan hanya untuk mencari-cari kesalahan." Ini terlihat dari program pelatihan berkelanjutan dan coaching yang diintegrasikan dalam siklus manajemen kinerja.
- Keterlibatan Pegawai dalam Penetapan Sasaran: Salah satu pilar penting dari pendekatan modern adalah keterlibatan aktif pegawai dalam penetapan sasaran kinerja. Kepala Bidang SDM menjelaskan bahwa sasaran tidak lagi diturunkan secara top-down tanpa masukan. "Kami mendorong dialog terbuka antara atasan dan bawahan untuk menyelaraskan sasaran individu dengan tujuan organisasi. Ini membantu menciptakan rasa kepemilikan dan akuntabilitas yang lebih besar," ujarnya.
- Umpan Balik Berkelanjutan dan Real-time: Berbeda dengan model penilaian tahunan yang kaku, BKD dan PSDM Kabupaten Sikka mulai menerapkan umpan balik yang lebih sering dan bersifat real-time. Kepala Bidang SDM menyebutkan bahwa atasan didorong untuk memberikan feedback konstruktif secara reguler, baik formal maupun informal. "Tujuannya adalah agar pegawai bisa segera mengetahui area yang perlu diperbaiki dan juga mengapresiasi keberhasilan mereka, tanpa harus menunggu setahun sekali," jelasnya.

- Pemanfaatan Teknologi untuk Efisiensi: Dalam konteks SDM modern, Kepala Bidang SDM mengakui pentingnya pemanfaatan teknologi untuk mendukung proses manajemen kinerja. Meskipun masih dalam tahap pengembangan, ada rencana untuk mengimplementasikan sistem informasi yang dapat memfasilitasi pelacakan kinerja, umpan balik, dan dokumentasi pengembangan pegawai. "Digitalisasi akan membuat proses lebih transparan, efisien, dan data-driven," imbuhnya.
- Kaitannya dengan Sistem Reward dan Recognition: Meskipun fokusnya pada pengembangan, Kepala Bidang SDM juga menegaskan bahwa manajemen kinerja tetap terhubung dengan sistem reward and recognition. Kinerja yang baik akan diapresiasi melalui berbagai bentuk penghargaan, yang diharapkan dapat memotivasi pegawai untuk terus berprestasi. Namun, beliau menekankan bahwa "penghargaan tidak hanya berupa insentif finansial, tetapi juga pengakuan non-finansial seperti kesempatan pengembangan karir atau pujian publik."

Perencanaan Kinerja yang Lebih Adaptif

Kepala Bidang SDM menjelaskan bahwa proses perencanaan kinerja berupaya untuk tidak hanya bersifat top-down, tetapi juga mengakomodir masukan dari setiap tingkatan. "Kami selalu berusaha untuk melibatkan pegawai dalam penyusunan target, meskipun dalam praktiknya, turunan dari perjanjian kinerja pimpinan masih mendominasi," ujar beliau. Beliau menambahkan, Kepala Bidang SDM menjelaskan alur perencanaan kinerja di instansinya. Beliau menuturkan, "Setiap awal tahun, kami memulai dengan menyusun perjanjian kinerja tingkat unit atau bidang yang kemudian diturunkan menjadi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) individu untuk setiap ASN. Kami sangat berusaha agar target yang ditetapkan realistis, terukur, dan sesuai dengan beban kerja serta tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai. Penting bagi kami bahwa target tersebut tidak hanya ambisius tetapi juga bisa dicapai, sehingga memotivasi, bukan malah membebani. Tantangan utama di sini adalah bagaimana membuat setiap individu ASN benar-benar merasa memiliki target tersebut dan memahami kontribusinya secara jelas.

Pentingnya Umpan Balik dan Pembinaan Berkelanjutan

Terkait pemantauan dan pembinaan kinerja, Kepala Bidang SDM sangat menekankan pentingnya peran atasan langsung. Beliau menyatakan, Umpan balik seharusnya tidak hanya dilakukan di akhir tahun sebagai formalitas. Kami secara aktif mendorong para pimpinan untuk memberikan umpan balik secara berkala, bahkan bisa dikatakan mingguan atau harian jika memungkinkan, untuk membantu pegawai mengetahui apakah mereka berada di jalur yang

benar dan di mana mereka bisa meningkatkan diri. Namun, beliau juga mengakui bahwa kualitas dan frekuensi pembinaan masih bervariasi antar unit kerja. "Tidak semua pimpinan memiliki waktu atau keterampilan yang memadai untuk melakukan coaching secara efektif," katanya, Kepala Bidang SDM juga tidak menampik adanya tantangan dalam penerapan pembinaan yang efektif. Beliau mengungkapkan, "Salah satu hambatan terbesar adalah masih banyak pimpinan yang belum terbiasa atau merasa kurang percaya diri dalam memberikan umpan balik yang konstruktif dan melakukan pembinaan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, kami sedang merencanakan serangkaian pelatihan komprehensif bagi seluruh pimpinan di BKD dan PSDM untuk meningkatkan kapasitas mereka dalam aspek coaching dan mentoring ini. Targetnya, setiap pimpinan bisa menjadi fasilitator pengembangan bagi timnya, bukan hanya penilai." Ini menunjukkan kesadaran akan pentingnya pengembangan kapasitas managerial.

Pemanfaatan Teknologi dan Transparansi Penilaian

Dalam aspek penilaian kinerja, Kepala Bidang SDM mengungkapkan bahwa BKD dan PSDM Kabupaten Sikka telah memanfaatkan teknologi untuk mendukung proses tersebut. "Kami menggunakan aplikasi 'Sistem Informasi Kinerja Pegawai (SIKP)'] untuk mencatat kinerja dan penilaian. Ini membantu kami dalam hal transparansi dan akuntabilitas data," jelas beliau. Namun, beliau juga mengakui bahwa data dari aplikasi tersebut perlu ditindaklanjuti dengan diskusi personal. Kemudian bukan hanya aplikasi SIKP saja melainkan Aplikasi E-kinerja. Aplikasi E-Kinerja itu membuat tentang target kinerja : di isi setiap awal tahun. Jadi setiap instansi itu punya target masing" Di awal tahun. Misalkan d BKD mengeluarkan Tugas belajar berapa orang dan Untuk kabupaten Sikka tersendiri penilaian kinerjanya berdasarkan penilaian triwulan. Setelah mengisi target kinerja maka harus dibuat perencanaan aksi / Tiga bulan. Dalam rencana aksi diisi kegiatan" Yang di lakukan dalam 3 bulan ini. Jadi selama 3 bulan ini Para pegawai harus mengumpulkan bukti" Pendukung Yang di upload ke sistem. Dan akan dikirim ke akun atasan untuk dinilai, apabila aksinya tidak mencapai target akan diberi catatan. Ada Beberapa poin penilaian Mulai dari sangat baik, baik, kurang dan perbaikan. Penilaian ini ada dua aspek yaitu penilaian kinerja dan karakter pegawai/ perilaku. Seperti begitu terus sampai pada triwulan ke 4 Jadi Targetnya satu tahun tapi rencana aksinya 3 bulan., misalnya: 'Meskipun ada sistem, penilaian yang paling penting adalah komunikasi langsung antara atasan dan bawahan untuk membahas hasil penilaian. Subjektivitas masih menjadi tantangan yang kami coba minimalisir dengan kriteria yang jelas.

Pengembangan Kompetensi sebagai Prioritas

Kepala Bidang SDM secara tegas menyatakan bahwa pengembangan kompetensi adalah bagian krusial dari manajemen kinerja modern. "Kinerja tidak akan meningkat tanpa adanya peningkatan kompetensi. Kami berupaya agar setiap hasil penilaian kinerja dapat menjadi dasar untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi ASN," ujarnya. Kami sudah aktif mengirim beberapa pegawai untuk mengikuti berbagai diklat, baik itu diklat teknis yang spesifik pada bidang kerja mereka maupun diklat fungsional untuk meningkatkan keterampilan manajerial. Namun, ke depannya, kami ingin agar program pengembangan ini tidak hanya bersifat umum, tetapi lebih personalisasi dan relevan dengan gap kompetensi masing-masing individu. Kami sedang mengupayakan metode asesmen kebutuhan pelatihan yang lebih mendalam agar setiap program yang kami adakan benar-benar menjawab kebutuhan pengembangan pegawai dan mendukung pencapaian kinerja. Ini menunjukkan komitmen untuk berinvestasi pada sumber daya manusia.

Tantangan dan Harapan ke Depan

Wawancara juga menyoroti beberapa tantangan yang dihadapi BKD dan PSDM Kabupaten Sikka dalam mengimplementasikan manajemen kinerja secara optimal, serta harapan untuk masa depan:

Tantangan Implementasi

Kepala Bidang SDM mengidentifikasi beberapa tantangan utama:

- **Perubahan Mindset:** Tantangan terbesar yang kami hadapi adalah mengubah pola pikir atau mindset dari sebagian ASN yang masih cenderung bekerja secara rutin dan berorientasi pada proses, menjadi mindset yang lebih berorientasi pada hasil dan kinerja yang terukur. Tidak semua ASN langsung menerima perubahan ini dengan tangan terbuka, dan ada yang masih merasa nyaman dengan cara kerja lama. Ini memerlukan upaya sosialisasi dan pendampingan yang intens dan berkelanjutan."
- **Keterbatasan Sumber Daya:** Salah satu kendala yang nyata adalah keterbatasan anggaran untuk pelatihan dan pengembangan pegawai. Ini membuat kami harus sangat selektif dan cermat dalam memilih program pengembangan yang paling memberikan dampak. Kami harus memprioritaskan kebutuhan yang paling mendesak dan relevan dengan tujuan organisasi, meskipun idealnya kami ingin memberikan lebih banyak kesempatan pengembangan bagi setiap pegawai.
- **Variasi Kualitas Pimpinan:** Kami mengakui bahwa kualitas kepemimpinan dalam melakukan pembinaan dan penilaian kinerja kepada bawahan masih sangat bervariasi.

Ada pimpinan yang sudah sangat baik dalam melakukan coaching dan memberikan umpan balik konstruktif, namun ada juga yang masih kesulitan. Ini jelas menjadi area fokus kami dan membutuhkan pelatihan intensif bagi para pimpinan di semua tingkatan untuk menyamakan persepsi dan meningkatkan kapabilitas mereka sebagai pembina dan penilai yang efektif."

Harapan dan Rencana Peningkatan

Menutup wawancara, Kepala Bidang SDM menyampaikan harapannya untuk pengembangan manajemen kinerja yang lebih baik di masa mendatang. "Kami berharap manajemen kinerja di Kabupaten Sikka dapat menjadi alat yang benar-benar efektif untuk meningkatkan profesionalisme ASN dan pada akhirnya, kualitas pelayanan publik," ungkapnya. Kami memiliki harapan besar untuk terus menyempurnakan sistem manajemen kinerja kami. Salah satu prioritas utama adalah mengintegrasikan sistem informasi kepegawaian secara lebih menyeluruh, sehingga data kinerja dapat secara otomatis dan langsung dihubungkan dengan pengembangan karir dan penghargaan yang relevan. Selain itu, kami juga akan memperbanyak sesi workshop dan pendampingan tentang penyusunan SKP yang efektif dan praktik pemberian umpan balik yang konstruktif, agar setiap pimpinan dan pegawai memiliki pemahaman dan keterampilan yang sama dalam mengimplementasikan manajemen kinerja modern. Hal ini menunjukkan komitmen BKD dan PSDM Kabupaten Sikka untuk terus berinovasi dan beradaptasi dengan tuntutan SDM modern.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Bidang SDM, implementasi manajemen kinerja di BKD dan PSDM Kabupaten Sikka telah bergeser ke arah perspektif SDM modern yang berfokus pada pengembangan dan pertumbuhan pegawai, bukan sekadar penilaian. Hal ini tercermin dari upaya pelibatan pegawai dalam penetapan sasaran, penerapan umpan balik berkelanjutan dan real-time, serta pemanfaatan teknologi untuk efisiensi. Meskipun demikian, masih terdapat tantangan signifikan seperti perubahan mindset ASN dari rutinitas ke orientasi hasil, keterbatasan anggaran untuk pengembangan, dan variasi kualitas kepemimpinan dalam pembinaan. Ke depan, BKD dan PSDM berkomitmen untuk mengintegrasikan sistem informasi kepegawaian dan meningkatkan kapasitas pimpinan melalui pelatihan intensif guna mewujudkan manajemen kinerja yang lebih efektif dan holistik. wawancara ini menyoroti bahwa manajemen kinerja di BKD dan PSDM Kabupaten Sikka sedang dalam fase transisi dan adaptasi. Meskipun telah ada kesadaran dan upaya untuk bergerak menuju praktik SDM

modern, perjalanan ini masih memerlukan komitmen kuat dan berkelanjutan dari semua pihak, terutama dari para pimpinan. Adanya fokus pada pengembangan dan pengakuan atas tantangan menunjukkan adanya kemauan untuk terus belajar dan berinovasi dalam mengelola sumber daya manusia secara lebih strategis dan efektif. Ini bukan hanya tentang memenuhi regulasi, tetapi juga tentang menciptakan budaya kinerja yang positif dan produktif demi peningkatan kualitas pelayanan public

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (3rd ed.). Pearson Education.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Handbook of Performance Management: An Integrated Approach to Managing Skills, Development and Rewards*. Kogan Page.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis—New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS.