

Analisis Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di Badan Nasional Penanggulangan Bencana

Rudi Rohmattulloh^a, Galuh Pancawati^{b*}

^{a,b}Politeknik STIA LAN Jakarta

e-mail : rudirohmattulloh@gmail.com , ^b galuhpancawati@gmail.com

Abstrak

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam organisasi. Pengelolaan SDM berpengaruh pada bagaimana organisasi digerakkan. Salah satu bagian dalam pengelolaan SDM adalah penilaian kinerja pegawai. Penilaian kinerja yang terukur berpengaruh pada efektivitas dan kinerja organisasi secara menyeluruh. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana proses penilaian PPNPN di BNPB. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh ketidakpuasan terhadap penilaian kinerja yang dilakukan, tidak ditemukan adanya keterbukaan dalam diseminasi hasil penilaian kinerja karyawan dan tindak lanjut hasil penilaian kinerja karyawan membuat karyawan bekerja tidak maksimal. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pendekatan penelitian kualitatif yang menekankan pada analisis atau deskriptif, dengan tujuan menjelaskan suatu fenomena secara mendalam dan dilakukan dengan mengumpulkan data secara mendalam. Teknik yang digunakan adalah indepth interview dan pengumpulan data dan dokumen. Hasil penelitian yang diperoleh dari penelitian Analisis Sistem Penilaian Kinerja Non PNS di Lingkungan Kerja Badan Nasional Penanggulangan Bencana menemukan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja dengan menggunakan sistem pusat asesmen sebagai berikut: 1). Pelaksanaan tes psikometri dilakukan sesuai dan dengan penetapan yang berlaku bekerjasama dengan tim Psikologi dari Universitas Indonesia. 2). Wawancara tidak dilakukan karena faktor anggaran dan waktu. 3). Pelaksanaan umpan balik multi asesor masih dianggap kurang obyektif dalam pelaksanaannya karena terkait dengan keberadaan PPNPN yang dibawa oleh kepala unit kerja. Terdapat beberapa bias yang terjadi ketika melakukan penilaian kinerja, yang diharapkan bisa diperbaiki di penilaian periode selanjutnya.

Kata Kunci: kinerja pegawai, penilaian kinerja, pegawai non pns.

Abstract

Human resources are important assets in an organization. Human resource management affects how the organization is driven. One part of human resource management is employee performance assessment. Measurable performance assessments affect the effectiveness and performance of the organization as a whole. This study aims to see how the PPNPN assessment process is at BNPB. This study was motivated by dissatisfaction with the performance assessment carried out, the lack of transparency in the dissemination of employee performance assessment results and the follow-up of employee performance assessment results making employees work less than optimally. The method used in this study is a qualitative research approach method that emphasizes analysis or descriptive, with the aim of explaining a phenomenon in depth and is carried out by collecting data in depth. The techniques used are in-depth interviews and data and document collection. The results of the study obtained from the Analysis of the Non-PNS Performance Assessment System in the National Disaster Management Agency Work Environment found that the implementation of performance assessments using the assessment center system was as follows: 1). The implementation of psychometric tests was carried out in accordance with and with applicable regulations in collaboration with the Psychology team from the University of Indonesia. 2). Interviews were not conducted due to budget and time factors. 3). The implementation of multi-assessor feedback is still considered less objective in its implementation because it is related to the existence of PPNPN brought by the head of the work unit. There are several biases that occur when conducting performance assessments, which are expected to be corrected in the next period assessment.

Keywords: job performance, performance appraisal, non civil servant.

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

A. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan komponen utama organisasi yang menjadi faktor kunci untuk menentukan keberhasilan dan daya saing suatu organisasi (Barney, 1991; Armstrong & Taylor, 2014; Dessler, 2017; Mathis & Jackson, 2011). Untuk menciptakan SDM yang andal, kompetitif, dan memiliki kinerja yang baik, dibutuhkan pengelolaan SDM yang baik. Pengelolaan SDM mencakup berbagai aspek mulai dari rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, serta retensi pegawai (Dessler, 2017). Menurut Armstrong & Taylor (2014), sistem pengelolaan SDM yang baik harus mampu menunjang strategi organisasi dan menjamin keselarasan antara tujuan individu dan organisasi, terutama pada organisasi publik (Agustina et al., 2021). Lebih lanjut, Barney (1991) menekankan pentingnya memperhatikan sumber daya unik dan berkelanjutan yang dapat menjadi keunggulan kompetitif jangka panjang bagi organisasi dalam keseluruhan proses pengelolaan SDM. Manajemen SDM yang baik melibatkan berbagai aspek mulai dari perencanaan kebutuhan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja, hingga pemberian insentif dan kompensasi yang adil (Dessler, 2017; Turiasih et al., 2024; Trisnowati et al., 2023). Organisasi yang berhasil dalam pengelolaan SDM seringkali menjalankan program pengembangan yang terarah dan sistematis untuk meningkatkan kapabilitas dan kompetensi maupun motivasi pegawainya (Mashure et al., 2023; Agustina et al., 2021; Sutrisno 2020; Supriatna, 2020), agar dapat menunjang sikap dan perilaku yang positif dalam mencapai tujuan organisasi khususnya pada organisasi publik (Agustina dan Harijanto, 2022; Pradesa et al., 2019; Pradesa, 2018).

Bintoro dan Daryanto (2017) mengungkapkan pengelolaan SDM merupakan tahapan yang mengatur pegawai meliputi kegiatan perekrutan, penyaringan, pelatihan, serta penilaian. Salah satu upaya krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif

adalah penerapan penilaian kinerja. Penilaian ini tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja individu, tetapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan strategis, seperti promosi, pemberian insentif, dan pengembangan karir. Menurut Armstrong dan Taylor (2014), penilaian kinerja yang baik mampu mendorong peningkatan produktivitas serta keterlibatan pegawai, karena memberikan umpan balik yang jelas dan konstruktif tentang pencapaian dan area yang perlu diperbaiki. Selain itu, Grote (2011) menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan secara teratur dapat memperkuat komunikasi antara atasan dan bawahan, menciptakan budaya kerja yang lebih transparan dan bertanggung jawab.

Dasar penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) ditetapkan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) menyebutkan bahwa penilaian kinerja bertujuan untuk menjamin objektivitas kegiatan pembinaan PNS yang berdasar pada sistem prestasi kerja dan sistem karier, dalam implementasi penilaian kinerja PNS diwujudkan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tingkat individu. Hal ini juga berlaku bagi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang merupakan bagian dari sumber daya di dalam organisasi pemerintah.

Dalam upayanya mengelola SDM dalam hal ini adalah PPNPN, BNPB menyusun peraturan yang bertujuan untuk menilai dan mengevaluasi PPNPN di lingkungan BNPB, yaitu Peraturan Kepala BNPB No 1 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di Lingkungan BNPB. Melihat ke belakang, sejak 2007 saat BNPB berdiri hingga awal tahun 2019, tidak ada peraturan yang secara khusus mengatur tentang penilaian kinerja pegawai PPNPN, sehingga hal ini berdampak pada motivasi dan kinerja pegawai PPNPN yang kurang optimal pada kurun waktu tersebut.

Sebelum Peraturan Kepala BNPB No 1 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di Lingkungan

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

BNPB diterbitkan, terdapat isu yang berhubungan dengan kinerja dan sikap kerja PPNPN, diantaranya adalah kebiasaan PPNPN yang hanya absen masuk dan absen pulang namun pegawai tersebut tidak benar-benar hadir di kantor, adanya pelanggaran disiplin kerja tidak masuk kantor akumulasi tujuh hari tanpa keterangan selama periode satu bulan kerja, perilakunya kurang sopan dan santun, dan pegawai yang tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan instruksi atasan. Data diambil dari hasil tes psikometri dan penilaian atasan langsung pelaksanaan assessment center PPNPN di lingkungan BNPB yang telah dilaksanakan pada tahun 2019.

Penerbitan Peraturan Kepala BNPB No 1 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di Lingkungan BNPB menjadi dasar hukum dalam melaksanakan evaluasi dan penilaian kinerja bagi PPNPN, yang sistem penilaiannya tidak jauh berbeda jika dibandingkan dengan penilaian kinerja PNS dan PPPK yang berupa SKP, yang membedakan hanya tidak ada sistem karier, hal itu yang membedakan penilaian kinerja PNS, PPPK dengan PPNPN, adapun dalam peraturan tersebut berisi tentang penilaian sasaran kerja dan sikap kerja, dimana pada pelaksanaan penilaian kinerja PPNPN dilakukan sekali dalam 1 (satu) tahun.

Pengelolaan PPNPN menjadi salah satu fokus utama bagian Sumber Daya Manusia dalam upaya memastikan rekrutmen dan pengembangan pegawai yang berintegritas, kompeten, dan disiplin dalam melaksanakan tugasnya (Mashur et al., 2023; Kirana dan Harahap, 2022; Fitriani dan Kurniawan, 2022). Oleh karena itu, untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja unit kerja, diperlukan evaluasi dan penilaian kinerja terhadap pegawai PPNPN di lingkungan BNPB. Berdasarkan latar belakang ini, penelitian ini bertujuan untuk menelaah sistem pelaksanaan penilaian kinerja PPNPN di lingkungan BNPB dan menganalisis efektivitasnya, sehingga dapat memberikan rekomendasi untuk perbaikan dan peningkatan kualitas penilaian kinerja Pegawai

Pemerintah Non Pegawai Negeri di Badan Nasional Penanggulangan Bencana.

B. METODE

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif sesuai dengan metodologi yang dikemukakan oleh Creswell, yang menekankan pada analisis deskriptif untuk memahami fenomena secara mendalam. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menjelaskan bagaimana sistem penilaian kinerja Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di lingkungan Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB).

Pengumpulan data melalui wawancara mendalam (in-depth interview) kepada beberapa informan. Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling. Teknik ini dipilih karena dianggap efektif dalam memilih individu yang memiliki pengetahuan mendalam dan relevan mengenai permasalahan penelitian. Informan dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa mereka terlibat langsung atau memiliki pengalaman dalam proses penilaian kinerja PPNPN di BNPB. Dengan demikian, informasi yang diperoleh diharapkan valid, relevan, dan mampu memberikan wawasan yang mendalam untuk analisis. Informan dalam penelitian ini diantaranya adalah Kepala Subbagian Kerja Sama Internasional, Kepala Subbagian Pengembangan SDM, dan pengelola Database – Bagian SDM yang mewakili panitia assessment, analisi hukum yang merupakan pengelola PPNPN di BNPB, perwakilan dari admin, serta dua orang PPNPN yang juga merupakan peserta assessment. Dalam pelaksanaannya, peneliti menyusun daftar pertanyaan terbuka yang relevan dengan analisis sistem penilaian kinerja PPNPN di BNPB, memungkinkan informan untuk mengeksplorasi berbagai perspektif dan pengalaman terkait.

C. PEMBAHASAN

Assesment Centre

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang diterapkan pada Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di Badan Nasional Penanggulangan

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

Bencana (BNPB) melalui metode assesment. Salah satu ciri khas assesment adalah penggunaan beberapa komponen penilaian, dimana biasanya pelaksanaan penilaian dilakukan dengan beberapa simulasi perilaku yang harus dilakukan oleh setiap peserta dan melibatkan penilai dalam mengamati perilaku peserta. Assesment dapat seluruhnya terdiri dari latihan simulasi perilaku atau dapat menggabungkan latihan simulasi perilaku dengan tindakan lain seperti tes psikometrik, wawancara berbasis kompetensi, umpan balik multi penilai, dan tes penilaian situasional.

Simulasi untuk tes psikometri

Assesment harus berisi banyak peluang bagi peserta untuk menampilkan perilaku terkait pekerjaan keseharian. Mengamati dan mencatat perilaku, penilai harus menggunakan prosedur yang sistematis agar bukti perilaku yang diamati dapat ditangkan secara akurat selama berbagai interaksi. Hal ini mungkin memerlukan pencatatan komentar peserta secara verbatim dan membuat catatan rinci atau menggunakan daftar periksa perilaku.

Wawancara. Pada tahap ini, proses komunikasi yang dilakukan oleh interviewer dengan interviewee dimana interviewer menggunakan keahliannya dalam berbicara secara aktif saat proses komunikasi tersebut. Hal ini bertujuan untuk memotivasi interviewee dalam mengungkapkan pendapatnya dan untuk mengarahkan percakapan antara interviewer dengan interviewee dalam bentuk tanya jawab, namun dalam mengarahkan percakapan tersebut interviewee tetap diberikan kebebasan untuk mengungkapkan pendapatnya dalam menjawab pertanyaan yang diajukan.

Umpan balik multi penilai. Salah satu metode atau teknik dalam penilaian kinerja yang dilakukan pada pelaksanaan assesment centre berupa pengumpulan informasi berupa umpan balik yang diperoleh dari berbagai pihak (penilai) yang berinteraksi langsung dengan obyek yang di evaluasi.

Tes penilaian situasional adalah simulasi tes dari pekerjaan yang sebenarnya, yang dapat menggambarkan keberhasilan seseorang yang nantinya dipekerjakan pada pekerjaan tersebut. secara umum, koefisien dan validitas cenderung paling tinggi ketika metodologinya paling baik, seperti menggunakan banyak sarana termasuk evaluasi antar penguji dan antar rekan sebaya serta memusatkan diri pada dimensi perilaku yang relevan dan langsung dapat diamati.

Assesment untuk PPNPN di lingkungan BNPB pertama kali dilaksanakan pada tahun 2019 yang pada waktu itu terdapat kebijakan pemerintah terkait dengan moratorium perekrutan Pegawai Negeri Sipil (PNS), dengan tujuan untuk menginventarisasi kebutuhan pegawai dan pemetaan pegawai PPNPN di lingkungan BNPB.

Penilaian Kinerja Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri menjadi bagian penting dalam pengelolaan manajemen pegawai, penilaian kinerja adalah hasil dari suatu penilaian yang sistematis yang berdasarkan kelompok indikator - indikator input, output, hasil, manfaat dan dampak, sehingga hasil penilaian kinerja diharapkan dapat memberikan rekomendasi arah kebijakan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia di Badan Nasional Penanggulangan Bencana.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara terkait dengan peraturan penilaian kinerja Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri di BNPB didapatkan hasil bahwa semua key informan memberikan jawaban bahwa BNPB sudah memiliki peraturan tentang penilaian kinerja bagi PPNPN yaitu Peraturan Kepala BNPB Nomor 1 Tahun 2019 Tentang Pengelolaan Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri di Lingkungan BNPB.

Dari serangkaian kasus dan kebutuhan unit teknis maka BNPB mengeluarkan peraturan yang berkaitan dengan dengan penilaian kinerja bagi PPNPN yang indikator penilaian kinerjanya di sesuaikan dengan kebutuhan unit kerja pada tahun tersebut. Berikut merupakan subjek penilaian sasaran kerja dan sikap kerja dari PPNPN, yaitu:

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

- (i) Kegiatan tugas jabatan: berisikan tentang uraian jabatan dan pekerjaan sehari-hari yang selalu dikerjakan
- (ii) Target : merupakan sasaran pekerjaan yang telah ditetapkan yang harus dicapai oleh pegawai, dimana dalam target ada output dan kuantitas, erta kualitas, output adalah keluaran pekerjaan yang dikerjakan, sedangkan kuantitas adalah banyaknya pekerjaan pada waktu pelaksanaan.
- (iii) Realisasi: merupakan tindakan untuk mencapai sesuatu yang direncanakan (target yang telah ditetapkan).
- (iv) Nilai capaian kinerja: adalah akumulasi nilai dari pekerjaan yang sudah dikerjakan, ditentukan oleh atasan langsung.
- (v) Sikap kerja: representasi dari pekerjaan seseorang yang mengungkapkan perasaan terhadap pekerjaannya, dan keterikatan terhadap pekerjaan. Penilaian sika kerja ditentukan oleh Bagian Sumber daya Manusia.

Pelaksanaan Assesment

(i) Tes Psikometri

Tes psikometri adalah metode yang digunakan untuk mengukur kemampuan mental dan gaya perilaku seseorang. Tes ini dilakukan untuk mengukur kecocokan pegawai yang berdasarkan sifat dan ketrampilan kepribadian yang dibutuhkan oleh organisasi (dalam hal ini adalah kompetensi yang dimiliki oleh pegawai).

Berdasarkan temuan penelitian, pelaksanaan tes psikometri dilakukan dengan bekerja sama antara BNPB dengan tim Psikologi dari Universitas Indonesia, “Tes psikometri dilakukan dengan maksud untuk mengukur kemampuan mental dan perilaku seorang pegawai, dengan tujuan untuk mengetahui apakah pegawai tersebut sesuai atau tidak dengan pekerjaan dan penempatan dilingkungan kerja. Lebih pada *soft skill* yang dimiliki oleh pegawai, baik pada saat mendapatkan tekanan dalam pekerjaan,

maupun cara mengatasi pada saat pegawai tersebut merasa tertekan terhadap lingkungan kerja.” (Key Informan 1).

Pelaksanaan tes psikometri untuk PPNPN di lingkungan BNPB dilakukan dengan bantuan asesor dengan tujuan menjelaskan cara menjawab soal yang sudah diberikan dengan waktu yang telah ditentukan. Bagian SDM bersama dengan tim asesor melakukan pengawasan terhadap para peserta ujian. Hasil dari pelaksanaan test ini kemudian dimasukkan ke dalam data hasil tes penilaian yang sudah disiapkan untuk kemudian diolah dan dijadikan salah satu pertimbangan penilaian kinerja PPNPN.

(ii) Wawancara

Pada praktiknya, test wawancara dalam proses assessment untuk PPNPN di lingkungan BNPB tidak dilaksanakan. Tes wawancara pada pelaksanaan assessment sangat penting. Selain untuk menguji kepercayaan diri dan kemampuan memahami pekerjaan, tes wawancara juga digunakan untuk menguji kemampuan berkomunikasi para peserta, kecakapan dalam menjawab soal wawancara akan menjadi nilai tambah bagi peserta. Adapun dari data penelitian dapat diedintifikasikan faktor-faktor yang membuat tes wawancara belum dilakukan, diantaranya adalah:

- (a) Ketersediaan anggaran. Pembiayaan anggaran merupakan jadi bagian terpenting dalam pelaksanaan assesment, hampir keseluruhan alur pelaksanaannya membutuhkan dukungan anggaran, seperti rapat persiapan, Penunjukan Langsung (PL) asesor ahli, hingga pelaksanaan. Assesment yang dilaksanakan pada tahun 2019 kemarin tidak dibarengi dengan penyusunan rencana anggaran dan biaya (RAB) sehingga pelaksanaan wawancara ditiadakan.
- (b) Waktu. Dengan peserta assessment sebanyak 267 orang diperkirakan akan memakan banyak waktu untuk pelaksanaan wawancara sehingga

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

apabila tes wawancara ini dilaksanakan, panitia perlu mengelompokkan peserta dan penambahan hari pelaksanaan.

(iii) Umpan Balik Multi Penilai

Secara tidak langsung pelaksanaan *assesment* yang dilakukan oleh BNPB melalui Bagian Sumber Daya Manusia - Biro Sumber Daya Manusia dan Umum dengan menggunakan umpan balik multi penilai, di mana ada penilaian atasan langsung yang membuat hasil penilaian menjadi semakin berbobot. Pelaksanaannya adalah dengan mengumpulkan hasil tes psikometri, penilaian atasan, penilaian kehadiran absensi dari Bagian Sumber Daya Manusia. Sebagaimana telah dijelaskan pembahasan di atas bahwa suatu sistem penilaian kinerja harus mampu menggambarkan secara akurat dari tipikal kinerja seorang pegawai atau karyawan, dalam hal ini adalah penilaian kinerja perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- (a) *Job-related* yaitu mengevaluasi perilaku kritikal yang dapat menghasilkan kinerja yang sukses. Hasil dari penilaian kinerja seharusnya dapat meningkatkan perilaku kerja, apabila dirasa kurang maksimal atau memiliki nilai yang kurang, maka perlu adanya peningkatan, namun karena hasil tidak dipublikasikan kepada peserta maka peserta tidak mengetahui bagian mana yang kurang dan harus diperbaiki, perlu adanya keterbukaan dalam menginformasikan hasil penilaian kinerja
- (b) Praktis yaitu dapat dipahami dengan mudah oleh para evaluator dan pegawai atau karyawan. dari informasi yang telah dihimpun, didapatkan hasil bahwa penilaian kinerja dengan metode *assessment* sudah praktis dan efektif, yang pada pelaksanaannya dengan penialain atasan dan test kompetensi / test psikotes.
- (c) Terstandarisasi yaitu memungkinkan terwujudnya praktik penilaian kinerja yang seragam. Peraturan yang berlaku yaitu Perka BNPB No 1 Tahun 2019 tentang Pengelolaan PPNPN di lingkungan BNPB dinilai sudah memenuhi standar penilaian

kinerja. Indikator penilaian disesuaikan dengan peraturan yang berlaku.

Penilaian kinerja pegawai dengan metode umpan balik multi penilai memiliki persoalan tersendiri yang perlu diperbaiki yang disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhinya, hal ini didapat dari sumber informasi yang didapat dari penelitian seperti berikut ini,

“Salah satu faktor yang mempengaruhi tidak objektifnya penilaian kinerja pegawai adalah karena yang bersangkutan memiliki kedekatan dengan pimpinan unit maupun instansi, sehingga hasil yang didapat dari serangkaian penilaian kinerja tidak digunakan dengan baik.”

“Beberapa dari Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri yang ada di lingkungan BNPB tidak sepenuhnya direkrut dari sistem perekrutan yang resmi, mereka dimasukkan oleh saudara ataupun kenalan orang tua yang menjadi pimpinan di unit kerja BNPB, sehingga dalam pelaksanaan evaluasinya tidak maksimal.

“Tes psikometri yang bekerja sama dengan Jurusan Psikologi UI hasilnya dapat dipertanggungjawabkan, akan tetapi penilaian dari atasan langsung tidak sepenuhnya objektif, karena sebagian besar PPNPN merupakan titipan dari pimpinan sehingga perlu adanya penilaian kinerja yang lebih maksimal yang dapat mengesampingkan adanya rasa tidak enak dari sumber penilai.”

Dari pernyataan *key informan* didapatkan informasi bahwa pelaksanaan penilaian kinerja pegawai di lingkungan kerja BNPB masih dipengaruhi oleh faktor non teknis dari serangkaian pelaksanaan *assessment*. Namun pada pelaksanaan tes psikometri hasilnya sesuai dengan kemampuan individu peserta yang mengikuti tes dimaksud, sehingga untuk tes psikometri hasilnya dapat dipertanggungjawabkans sesuai dengan hasil yang diperoleh oleh masing-masing peserta.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan di atas, penelitian ini

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

menghasilkan kesimpulan bahwa hasil dari analisis sistem penilaian kinerja pegawai pemerintah non pegawai negeri di lingkungan Badan Nasional Penanggulangan Bencana penilaian kinerja sudah sangat baik dengan metode yang digunakan adalah *assesment* yang dilaksanakan pada tahun 2019.

Selanjutnya dalam pelaksanaan penilaian kinerja untuk PPNPN di lingkungan BNPB terdapat serangkaian kegiatan pengujian yang harus dilalui oleh peserta, dengan maksud memperoleh informasi sebanyak-banyaknya yang menyangkut penilaian kinerja PPNPN di lingkungan kerja BNPB, adapun serangkaian kegiatan pelaksanaan *assessment center* di lingkungan BNPB adalah sebagai berikut:

Tes psikometri, dari hasil penelitian dan pembahasan didapatkanlah kesimpulan bahwa untuk pelaksanaan tes psikometri yang diadakan bekerja sama dengan jurusan Psikologi Universitas Indonesia yang bertujuan untuk menguji tingkat emosi, kemampuan berfikir logis dan kecekatan dalam mengerjakan tugas dibawah tekanan, hal ini berkaitan dengan proses bisnis di organisasi.

Wawancara, dari hasil penelitian dan pembahasan diketahui bahwa pelaksanaan wawancara pada *assessment* untuk PPNPN ditiadakan, hal ini berhubungan dengan anggaran yang belum ada, dan memakan waktu yang cukup lama sehingga panitia meniadakan kegiatan wawancara.

Umpan balik multi penilai, didapatkan data dari hasil penelitian dan pembahasan diketahui bahwa pelaksanaan umpan balik multi penilai diambil dari hasil tes psikometri, penilaian atasan dan absensi pegawai, hasil dari serangkaian tes tersebut kemudian di tabulasikan untuk di hitung hasil akhir penilaian. Dalam penentuan hasil penilaian kinerja pegawai masih terdapat intervensi dari pimpinan, masih ada rasa tidak enak untuk menilai pegawai yang memang pantas mendapatkan nilai kurang, hal ini mempengaruhi hasil akhir penilaian kinerja.

Berdasarkan hasil pembahasan dari penelitian tentang Analisis Sistem Penilaian Kinerja

Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di lingkungan BNPB tersebut diatas, maka penulis dapat memberikan sarat atau masukan yang harapannya dapat meningkatkan penilaian kinerja PPNPN di lingkungan BNPB terlebih dahulu dapat Perlu dirumuskan petunjuk pelaksana dan petunjuk teknis serta standar operasional prosedur (SOP) tentang pelaksanaan penilaian kinerja PPNPN di lingkungan BNPB.

Berdasarkan pelaksanaan *assessment center* dilakukan pemantapan dan perbaikan sebagai berikut:

Tes psikometri, kerja sama dengan jurusan Psikologi Universitas Indonesia tidak hanya sebatas penyusunan soal tes kemudian soal tersebut tidak tersimpan dan dimiliki oleh BNPB, namun dapat di maksimalkan lagi untuk menyusun data bank soal tes psikometri guna memperkaya soal tersebut dan dapat digunakan untuk penilaian kinerja selanjutnya.

Wawancara, pewawancara hendaknya di pilih dari pihak ke tiga, dimana mereka tidak mengenal satu sama lain dengan para peserta, dapat juga dioptimalkan dengan kerja sama dengan pihak UI untuk pelaksanaan wawancara ini. Umpan balik multi penilai, perlu memaksimalkan data dari akumulasi absensi pegawai, hasil tersebut berpotensi besar untuk menambah penilaian kinerja pegawai yang objektif. Tindaklanjut hasil penilaian kinerja dilakukan sesuai dengan ketentuan yang telah berlaku, sehingga pegawai dapat meningkatkan kinerja, sikap kerja, dan disiplin kerja yang sesuai dengan peraturan yang berlaku. Evaluasi penilaian kinerja dilakukan dengan maksimal sehingga dapat meningkatkan pelaksanaan penilaian kinerja dimasa yang akan datang.

D. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Penelitian ini menyimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di lingkungan BNPB telah berjalan dengan baik menggunakan metode *assessment* yang dilakukan pada tahun 2019. Proses penilaian meliputi tes psikometri yang bekerja sama dengan Universitas

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

Indonesia, namun wawancara ditiadakan karena keterbatasan anggaran dan waktu. Umpan balik multi penilai diambil dari tes psikometri, penilaian atasan, dan absensi, meski masih terdapat intervensi pimpinan yang mempengaruhi objektivitas penilaian.

Untuk meningkatkan efektivitas penilaian kinerja, disarankan adanya penyusunan petunjuk pelaksana, petunjuk teknis, serta SOP yang jelas. Kerja sama dengan Universitas Indonesia terkait tes psikometri perlu diperluas untuk membangun bank soal yang lebih komprehensif. Pelaksanaan wawancara dapat dilakukan oleh pihak ketiga yang independen, sementara umpan balik dari absensi pegawai dapat lebih dioptimalkan untuk mencapai hasil penilaian yang lebih objektif. Evaluasi berkala harus dilakukan agar sistem penilaian kinerja ini dapat terus ditingkatkan di masa depan.

REFERENSI

- Agustina, I., Pradesa, H.A., Putranto, R.A. (2021). Peran Dimensi Motivasi Pelayanan Publik Dalam Meningkatkan Komitmen Afektif Pegawai. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Akuntansi dan Perpajakan (Jemap)*, 4 (2), 218-235. <https://doi.org/10.24167/jemap.v4i2.3237>
- Agustina, I., & Harijanto, D. (2022). Determinan Perilaku Proaktif Pegawai Ditinjau Dari Persepsi Dukungan Organisasi, Keadilan Distributif Serta Keadilan Prosedural. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 3(1), 102-120. <https://doi.org/10.32815/jpro.v3i1.1109>
- Anisah dkk, 2017 : Prosedur Penilaian Kinerja Operator Departemen Produksi Pada PT. Martina Berto Tbk. *Akademi Sekretaris dan Manajemen Bina Insani*. 2 (1) 95-104.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page Publishers.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bintoro, Daryanto. 2017 : *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. PT. Gava Media, Anggota IKAPI Yogyakarta.
- Bungin, Prof. Dr. Drs Burhan, 2003 : *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Chusminah, Haryati. R.A 2019 : *Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan*. *Widya Cipta Jurnal*, 3 (1), 61-70.
- Dessler, G. (2017). "Human Resource Management." Pearson Education.
- Dyah Ayu Lestari, 2006 : *Penciptaan Sistem Penilaian Kinerja Yang Efektif dengan Assessment Center*, Magistes Sains FE UGM Yogyakarta, *Jurnal Manajemen*, Vo. 6, No.1.
- Fahmi Irham, 2016 : *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Kunci*. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Filip Lievens, 2019 : *Assessment Center : A Tale About Dimensions, Exercise, and Dancing Bear*. *Institutional Knowledge at Singapore Management University*.
- Fitriani, L., Kurniawan, I. (2022). Hubungan Gaya Kepemimpinan Parental Terhadap Kinerja Pegawai Pada Instansi Pemerintah Di Kota Bandung. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi* 6 (1), 274-279.
- Grote, D. (2011). *How to be Good at Performance Appraisals: Simple, Effective, Done Right*. Harvard Business Review Press.
- Kirana, C.A.D., Harahap, A.S. (2022). Pendukung Keputusan dalam Penilaian Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri menggunakan Metode Entropy. *JURIKOM (Jurnal Riset Komputer)*, 9 (1), 159-166. <http://dx.doi.org/10.30865/jurikom.v9i1.3846>
- Leslie Rae, 2005 : *The Art Of Training and Development – Effective Planning*. PT. Gramedia, Jakarta .
- Mashur, S., Giyanto, B., & Sutrisno, E. (2023). Competence-based recruitment of non civil servant state employees for the

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

- internal security division, secretariat general of the house of representatives of the republic of indonesia. *DIA: Jurnal Administrasi Publik*, 21(01), 86-97. <https://doi.org/10.30996/dia.v21i01.7605>
- Meiring Deon, Anne Buckett. 2015 : *Best Practice Guidelines For Use Of the Assessment Center Method in Sout Africa (5th Edition)*. Aosis. Johannesburg. South Africa
- Moh. Nazir. 2011. Metode Penelitian. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. Manajemen sumber Daya Manusia (Kebijakan Kinerja Karyawan), Kiat membangun Organisasi Kompetitif menjelang Perdagangan Bebas Dunia, Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE
- Nursam Nasrullah, 2017 : Manajemen Kinerja. Kelola *Journal Of Islamic Education Management*. Universitas Muslim Indonesia Makassar.
- Pradesa, H. A. (2018). Peran Komitmen Afektif Dalam Memperkuat Dampak Dari Dimensi Iklim Kerja Etis Terhadap Perasaan Berkewajiban Pegawai. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 12(2), 16-29. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v12i2.21>
- Pradesa, H. A., Dawud, J., & Affandi, M. N. (2019). Mediating Role of Affective Commitment in The Effect of Ethical Work Climate on Felt Obligation Among Public Officers. *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, 16(2), 133-146. <https://doi.org/10.31106/jema.v16i2.2707>
- Rahadi, Dr. Dedi Rianto 2010 : Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia, Tunggal Mandiri Publishing, Malang- Jawa Timur.
- Supriatna, M. D. (2020). Knowledge sharing activities among public sector employees: Evidence from Indonesia. *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, 17(2), 121-134. <https://doi.org/10.31106/jema.v17i2.6686>
- Surya Perdana dkk, 2021 : Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS) dan *Managemet By Objective* (MBO) di CV. Brilliant. *Jurnal IKRAITH-HUMANIORA* Vo. 5 No. 3
- Sutrisno, E. (2020). Civil servants management reform in west java province: A case study. *Jurnal Good Governance*, 16 (1), 1 - 7.
- Trisnowati, D., Asropi, A., & Sutrisno, E. (2023). Remuneration Model for Health Workers in A State University Hospital (Case Study at The University of Indonesia Hospital). *Quantitative Economics and Management Studies*, 5(1), 1-9. <https://doi.org/10.35877/454RI.qems2125>
- Turiasih, E. ., Asropi, A., & Sutrisno, E. . (2024). Competency Development for Animal Handlers : Human Resource Perspective . *International Journal of Economics Development Research (IJEDR)*, 5(2), 1406-1422. <https://doi.org/10.37385/ijedr.v5i2.4893>