

Penyusunan Instrumen Penilaian Kinerja Tenaga Administrasi Honorer di SMK Negeri 5 Bandung

Erna Suminar ^a, Teni Listiani ^b, Sabar Gunawan ^c, Nadiarani Andindita ^d

^aSMKN 5 Bandung

^{b,c,d}Politeknik STIA LAN Bandung

e-mail : ^a dialaherna2004@gmail.com, ^b tenistiani@yahoo.com

Abstrak

Penilaian kinerja terhadap Tenaga Administrasi Honorer di SMK Negeri 5 Bandung saat ini belum optimal karena tidak adanya standar kerja yang jelas dan instrumen penilaian yang terukur, hanya menggunakan checklist administratif. Hal ini mengakibatkan penilaian tidak akurat, umpan balik tidak optimal, dan berpotensi menurunkan motivasi pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis instrumen penilaian kinerja yang berlaku dan merancang perbaikannya agar lebih objektif, terukur, dan aplikatif. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan dengan informan Kepala Sekolah, Koordinator Tata Usaha, dan perwakilan Tenaga Administrasi Honorer. Data dikumpulkan melalui studi dokumen dan wawancara. Hasil menunjukkan bahwa penilaian kinerja saat ini tidak memiliki standar tertulis, formulir terstruktur, dan umpan balik yang insidental. Berdasarkan temuan ini, dirancang perbaikan instrumen menggunakan lima indikator kinerja (kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerjasama, inisiatif) dengan metode BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scale*) yang menyertakan deskripsi perilaku pada setiap skala 1-5. Instrumen ini dilengkapi checklist bukti kinerja, kolom catatan penilai, dan mekanisme umpan balik konstruktif. Diharapkan rancangan instrumen ini dapat menjadi pedoman evaluasi kinerja yang profesional, objektif, dan mendukung peningkatan mutu layanan administrasi di SMK Negeri 5 Bandung.

Kata Kunci: Penilaian Kinerja; Instrumen Penilaian; Tenaga Administrasi Honorer; SMK Negeri 5 Bandung.

Development of A Performance Appraisal Instrument for Honorary Administrative Staff at SMK Negeri 5 Bandung

Abstract

*Performance appraisal for Honorary Administrative Staff at SMK Negeri 5 Bandung is currently suboptimal due to the absence of clear work standards and measurable evaluation instruments, relying only on administrative checklists. This results in inaccurate assessments, ineffective feedback, and potential demotivation among staff. This research aims to analyze the existing performance appraisal instrument and design improvements to make it more objective, measurable, and applicable. A descriptive qualitative approach was used, with informants including the School Principal, Head of Administration, and representatives of the Honorary Administrative Staff. Data were collected through document studies and in-depth interviews. The findings reveal that current performance appraisals lack written standards, structured forms, and feedback is incidental. Based on these findings, an improved instrument was designed using five performance indicators (quality, quantity, responsibility, teamwork, initiative) with the BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scale*) method, which includes behavioral descriptions for each scale from 1-5. This instrument is equipped with a checklist of performance evidence, appraiser notes, and constructive feedback mechanisms. It is hoped that this instrument design will serve as a professional and objective guide for evaluating the performance of honorary administrative staff, supporting the improvement of administrative service quality at SMK Negeri 5 Bandung.*

Keywords: *Performance Appraisal; Appraisal Instrument; Honorary Administrative Staff; SMK Negeri 5 Bandung.*

A. PENDAHULUAN

Penilaian kinerja merupakan fondasi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, baik di sektor swasta maupun publik. Bagi organisasi, penilaian kinerja bukan hanya sekadar formalitas tahunan, melainkan instrumen strategis untuk menjaga kesehatan, kompetitivitas, dan efektivitas pencapaian tujuan. Penilaian kinerja yang baik memungkinkan identifikasi kontribusi pegawai, pembedaan antara kinerja tinggi dan rendah, serta menjadi dasar untuk pengakuan, promosi, atau pengembangan individu. Dampaknya terasa langsung pada peningkatan produktivitas, kualitas layanan, dan daya saing organisasi. Di sektor publik, penilaian kinerja juga esensial untuk akuntabilitas, efektivitas pelayanan, dan efisiensi anggaran, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kapasitas aparatur negara dan kepercayaan publik.

Penilaian kinerja merupakan aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia di organisasi manapun, termasuk instansi pendidikan kejuruan seperti Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Kinerja yang efektif dari seluruh komponen staf, termasuk tenaga administrasi, sangat menentukan kualitas layanan dan pencapaian tujuan institusi. Literatur menunjukkan bahwa kualitas layanan publik, yang juga mencakup pelayanan administratif di sekolah, menjadi fokus penting dalam administrasi negara, sebagaimana disorot oleh studi mengenai analisis kualitas pelayanan publik (Lautza, et al., 2024). Lebih lanjut, kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor internal seperti motivasi pelayanan publik yang terbukti berperan dalam meningkatkan komitmen afektif pegawai, bahkan dalam konteks Aparatur Sipil Negara di Bandung (Agustina, et al., 2021;

Putranto & Anwar, 2021; Tanjung et al., 2023). Oleh karena itu, memastikan bahwa tenaga administrasi, khususnya yang berstatus honorer, memiliki kinerja optimal memerlukan sistem pengukuran yang jelas dan terstruktur.

Isu mengenai penilaian kinerja dan penyusunan instrumen secara spesifik telah menjadi perhatian dalam penelitian administrasi. Studi terdahulu telah berfokus pada perancangan instrumen penilaian untuk berbagai posisi, seperti pegawai pelaksana *marketing* di unit pengelolaan sampah (Indarwati, et al., 2022) hingga identifikasi kebutuhan pelatihan berdasarkan kesenjangan kompetensi *marketing executive* (Listiani, et al., 2023). Hal ini menegaskan pentingnya instrumen yang terperinci dan sesuai konteks jabatan untuk mengukur keberhasilan kerja. Selain itu, dalam konteks SDM non-PNS, telah dikembangkan juga pendekatan pendukung keputusan seperti metode Entropy untuk penilaian pegawai pemerintah non-Pegawai Negeri (Kirana & Harahap, 2022), menunjukkan perlunya metode penilaian yang objektif dan terukur bagi pegawai dengan status non-tetap. Namun, penyusunan instrumen yang secara khusus ditargetkan untuk tenaga administrasi honorer di lingkungan SMK, yang memiliki karakteristik pekerjaan dan status kepegawaian spesifik, masih memerlukan kajian mendalam untuk memastikan instrumen yang dikembangkan relevan dan valid.

Konteks organisasi sekolah juga tak luput dari perhatian, dengan adanya tantangan dan peluang kebijakan "Merdeka Belajar" yang mengharuskan adaptasi dalam manajemen pendidikan (Anwar, 2021), serta peran Komite Sekolah sebagai mediator dan dalam pemenuhan hak pendidikan (Anwar, 2019, 2022). Meskipun penelitian-penelitian ini

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 9.0

..... POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

Tata Kelola Berdampak: Kolaborasi MultiStakeholder Untuk Kesejahteraan Dalam Pilar Ekonomi, Sosial, dan Lingkungan

banyak membahas peran strategis dan manajerial, efektivitas seluruh sistem pendidikan pada akhirnya bergantung pada dukungan administratif yang solid. Ketersediaan instrumen penilaian kinerja yang valid untuk tenaga administrasi honorer di SMK Negeri 5 Bandung akan menjadi langkah fundamental. Instrumen ini bukan hanya alat evaluasi, tetapi juga sebagai dasar untuk melakukan pengembangan kompetensi dan penempatan pegawai yang tepat sesuai kompetensi, sejalan dengan analisis penempatan pegawai yang dilakukan di dinas pemerintahan lain (Ridwan, et al., 2024).

Dalam konteks pendidikan, sekolah sangat bergantung pada kinerja seluruh tenaga pendidik dan kependidikan. Tenaga administrasi, yang seringkali berperan sebagai penggerak operasional, memiliki peran vital dalam memastikan kelancaran kegiatan belajar-mengajar. Kinerja mereka yang efisien dan akurat berdampak langsung pada kualitas layanan sekolah secara keseluruhan. SMK Negeri 5 Bandung, sebagai institusi pendidikan kejuruan, memiliki komitmen untuk memberikan layanan pendidikan terbaik. Dalam strukturnya, sekolah ini didukung oleh tenaga administrasi honorer yang memainkan peran signifikan dalam operasional harian. Data menunjukkan mayoritas tenaga administrasi di sekolah ini adalah honorer (36 dari 39 orang), yang berarti peran mereka sangat krusial.

Penilaian kinerja terhadap Tenaga Administrasi Honorer di SMK Negeri 5 Bandung saat ini menunjukkan adanya beberapa kelemahan. Berdasarkan observasi awal dan wawancara, diketahui bahwa proses penilaian belum optimal. Koordinator Tata Usaha, sebagai penilai utama, belum sepenuhnya menetapkan standar kerja yang jelas dan terukur. Instrumen yang digunakan, yaitu "Instrumen Supervisi Tenaga

Administrasi", lebih berfungsi sebagai daftar periksa (checklist) kelengkapan dokumen daripada alat ukur kinerja yang komprehensif.

PEMERINTAH DAERAH PROVINSI JAWA BARAT
DINAS PENDIDIKAN
CABANG DINAS PENDIDIKAN WILAYAH VII
SMK NEGERI 5 BANDUNG
Jalan Bojongsari No. 37A Telp. (022) 250428 Fax. (022) 250427
Website : www.smkn5bandung.sch.id e-mail: smkn5_bandung@yahoo.com
Bandung - 40135

INSTRUMEN SUPERVISI TENAGA ADMINISTRASI
TAHUN 2022

A. PETUNJUK PENGISIAN
1. Isilah seluruh kalimat pada setiap pertanyaan sebelum tanda/sandi menggaris.
2. Pertimbangan baik-baik setiap pernyataan dan tentukan jawaban sesuai dengan keadaan sebenarnya.
3. Jelaskan semua pernyataan itu dengan cara:
a. Mengetik jawaban pada tempat yang disediakan
b. Mengetik jawaban pada checklist (✓) pada alternatif jawaban yang tersedia

B. DATA PEGAWAI
1. Nama :
2. NIP :
3. Pendidikan :
4. Jenis Kelamin :
5. Jabatan :

C. LEMBAR SUPERVISI ADMINISTRASI

No.	Uraian Tugas	Talihan SKP-nya

D. LEMBAR MONITORING DOKUMEN

No.	Aspek yang di Monitoring dan Evaluasi	Bukti		Keterangan
		Ada	Tidak Ada	

Kesimpulan: _____
Tanda Tangan: _____
Supervisor: _____
Bandung, _____ 2022
Pegawai: _____
(NIP: _____) (NIP: _____)

Gambar 1. Instrumen Terdahulu

Sumber : Data SDM SMK Negeri 5 Bandung (2025).

Penilaian ini tidak mencerminkan indikator kinerja yang baku dan terukur, penilaian cenderung bersifat lisan, bergantung pada ingatan dan persepsi penilai, serta kurang terdokumentasi secara kuantitatif. Akibatnya, proses umpan balik menjadi suboptimal, tidak memberikan gambaran yang jelas mengenai area perbaikan, dan dapat menimbulkan demotivasi akibat penilaian yang dirasa tidak adil.

Kondisi ini menimbulkan urgensi untuk melakukan perbaikan sistem evaluasi kinerja Tenaga Administrasi Honorer. Permasalahan ini bukan hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis dalam manajemen SDM, yang berdampak pada motivasi pegawai, kualitas layanan, dan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada penyusunan instrumen penilaian kinerja yang baru, yang dirancang secara sistematis berdasarkan analisis kebutuhan nyata di lapangan, untuk menghasilkan model awal instrumen penilaian

kinerja yang valid, reliabel, dan aplikatif di lingkungan SMK Negeri 5 Bandung.

Berdasarkan penelusuran literatur, penelitian sebelumnya mengenai penilaian kinerja karyawan cenderung berfokus pada dua area utama: pengembangan aplikasi berbasis web untuk efisiensi dan transparansi (Waskito, 2023; Komalasari & Ramdan, 2020), serta perancangan instrumen untuk konteks pemerintahan (Indarwati et al., 2022). Penelitian Waskito (2023) menyoroti efektivitas aplikasi web dalam memangkas waktu pengelolaan data penilaian dan menyediakan laporan yang lengkap. Indarwati et al. (2022) membahas pembaruan instrumen penilaian kinerja dengan SKP yang lebih spesifik dan melibatkan rekan kerja sebagai penilai. Sementara itu, Komalasari & Ramdan (2020) mengembangkan aplikasi berbasis web untuk mempermudah proses pencatatan penilaian kinerja.

Meskipun pengembangan aplikasi berkontribusi pada otomatisasi dan efisiensi, kualitas instrumen penilaian tetap menjadi faktor krusial. Penelitian mengenai perancangan instrumen yang ada belum secara mendalam menjangkau lingkungan pendidikan, khususnya untuk peran non-akademik seperti Tenaga Administrasi Honorer. Dengan demikian, penelitian ini memiliki kebaruan ilmiah dalam upayanya mengadaptasi dan mengembangkan instrumen penilaian kinerja yang lebih terstruktur, objektif, dan aplikatif, dengan menerapkan metode BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scale*) yang terukur dan berbasis perilaku. Instrumen ini dirancang secara khusus untuk menjawab kebutuhan tenaga administrasi honorer di lingkungan SMK Negeri 5 Bandung, yang merupakan celah penelitian yang belum banyak dieksplorasi.

Penelitian ini memberikan kontribusi kebaruan ilmiah melalui:

1. Adaptasi dan Pengembangan Metode BARS:

Menerapkan metode BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scale*) dengan deskripsi perilaku spesifik pada setiap level skor, yang menghasilkan penilaian lebih objektif, terukur, dan berbasis bukti nyata. Metode ini lebih rinci dibandingkan pendekatan *checklist* yang ada saat ini.

2. Fokus pada Tenaga Administrasi Honorer di Lingkungan Pendidikan: Mengkhususkan pada kelompok tenaga administrasi honorer di sekolah menengah kejuruan, yang kerap terabaikan dalam studi penilaian kinerja yang umumnya berfokus pada guru atau pegawai berstatus ASN.

3. Penyusunan Instrumen yang Komprehensif:

Merancang instrumen yang tidak hanya mencakup indikator kinerja yang terstandarisasi, tetapi juga mekanisme umpan balik yang terstruktur dan konstruktif, serta alur kerja penilaian yang jelas, sebagai solusi atas kelemahan sistem yang ada.

B. METODE

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode kualitatif-deskriptif yang berfokus pada penyelesaian masalah yang dihadapi SMK Negeri 5 Bandung. Sasaran utama dari penelitian ini adalah manajemen SMK Negeri 5 Bandung dan 36 Tenaga Administrasi Honorer. Proses pelaksanaan dibagi menjadi tiga tahapan utama:

1. Tahap Identifikasi Kebutuhan dan Analisis Masalah

Tahap pertama adalah melakukan asesmen mendalam untuk memahami permasalahan dan kebutuhan SMK Negeri 5 Bandung. Langkah selanjutnya dalam proses pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui antara lain:

a. Studi Dokumen

Menganalisis dokumen-dokumen yang ada, seperti instrumen supervisi yang lama, struktur organisasi, serta data kepegawaian untuk memahami konteks dan praktik yang berjalan.

b. Wawancara Mendalam

Melakukan wawancara semi-terstruktur dengan para pemangku kepentingan utama, yaitu Kepala Sekolah sebagai penanggung jawab kebijakan, Koordinator Tata Usaha sebagai atasan langsung dan penilai, serta perwakilan Tenaga Administrasi Honorer dari berbagai unit kerja sebagai subjek yang akan dinilai. Tujuannya adalah untuk menggali perspektif, tantangan, dan ekspektasi dari semua pihak terkait sistem penilaian.

2. Tahap Perancangan dan Pengembangan Instrumen

Berdasarkan data hasil identifikasi, dilakukan perancangan instrumen baru. Proses ini mengacu pada kerangka kerja penyusunan instrumen penilaian dari Dessler (2017) yang meliputi penentuan standar kerja, penilaian kinerja aktual, dan pemberian umpan balik. Indikator kinerja dikembangkan berdasarkan teori dari Mangkunegara (2017) yang relevan untuk tugas-tugas administratif. Untuk meningkatkan objektivitas, metode penilaian yang dipilih adalah BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scale*), yang memberikan deskripsi perilaku konkret untuk setiap level skor.

3. Tahap Perancangan dan Pengembangan Instrumen

Pada tahap akhir, draf instrumen disusun secara lengkap, mencakup petunjuk pengisian, data pegawai, indikator penilaian dengan skala BARS, kolom catatan penilai, rekapitulasi nilai, dan bagian umpan balik konstruktif. Selain itu,

dirancang pula sebuah alur atau mekanisme pemberian umpan balik yang sistematis untuk memastikan proses evaluasi menjadi sarana pembinaan yang berkelanjutan. Indikator keberhasilan penelitian ini adalah dihasilkannya sebuah draf instrumen penilaian kinerja yang valid secara konseptual, aplikatif untuk konteks sekolah, dan mampu menjawab permasalahan subjektivitas yang sebelumnya terjadi.

C. PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini adalah sebuah draf "Instrumen Penilaian Kinerja Tenaga Administrasi Honorer SMK Negeri 5 Bandung" yang dirancang untuk menggantikan sistem evaluasi yang lama. Pengembangan instrumen ini didasarkan pada temuan bahwa sistem sebelumnya tidak memiliki standar tertulis, bergantung pada observasi subjektif, dan minim umpan balik konstruktif.

Instrumen baru yang dihasilkan memiliki beberapa komponen utama yang menjadi solusi atas permasalahan tersebut:

1. Indikator Kinerja yang Terstandarisasi: Instrumen ini mengadopsi 5 (lima) aspek kinerja utama yang relevan untuk seluruh tenaga administrasi, berdasarkan Mangkunegara (2017), yaitu:

- Kualitas Kerja: Akurasi, kerapian, dan kesesuaian hasil kerja dengan SOP.
- Kuantitas Kerja: Volume pekerjaan yang diselesaikan sesuai target.
- Tanggung Jawab: Kepatuhan, kehadiran, dan komitmen terhadap tugas.
- Kerjasama: Kemampuan berkoordinasi dan berkomunikasi dengan rekan kerja, guru, dan siswa.
- Inisiatif: Kesiapan proaktif dalam memberikan ide atau bantuan untuk perbaikan proses kerja.

2. Metode Penilaian BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scale*)

Setiap indikator dinilai menggunakan skala 1 (Sangat Kurang) hingga 5 (Sangat Baik). Keunggulan utama metode ini, sesuai dengan teori Dessler (2017), adalah setiap level skor dilengkapi dengan behavioral anchor atau deskripsi perilaku spesifik. Contohnya, pada indikator Kualitas Kerja, skor 5 dideskripsikan sebagai "Sangat akurat, rapi, inovatif, tanpa kesalahan," sedangkan skor 2 adalah "Banyak kesalahan, revisi besar sering terjadi." Penggunaan BARS ini secara signifikan mengurangi subjektivitas penilai karena penilaian didasarkan pada perilaku yang dapat diamati, bukan persepsi umum.

3. Kelengkapan Pendukung Objektivitas

Instrumen ini dilengkapi dengan kolom "Catatan Penilai" untuk setiap indikator. Kolom ini berfungsi untuk mencatat insiden kritis (contoh kinerja positif atau negatif) atau bukti kerja konkret (misalnya, laporan selesai tepat waktu, keluhan dari pengguna layanan) yang mendukung skor yang diberikan.

4. Mekanisme Umpan Balik Konstruktif

Bagian akhir instrumen didedikasikan untuk umpan balik yang terstruktur, mencakup area "Kekuatan Pegawai", "Area yang Perlu Diperbaiki", dan "Rekomendasi Pengembangan". Hal ini mengubah fungsi penilaian dari sekadar kontrol administratif menjadi alat pembinaan dan pengembangan SDM.

Rancangan lengkap instrumen disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Draf Usulan Instrumen Penilaian Kinerja

Bagian	Deskripsi
A. Petunjuk Pengisian	Panduan cara mengisi formulir dan memberikan skor.
B. Data Pegawai	Informasi dasar pegawai yang dinilai dan periode penilaian.
C. Indikator Penilaian	Lima indikator (Kualitas Kerja, Kuantitas, Tanggung Jawab, Kerjasama, Inisiatif) dengan skala penilaian BARS (1-5) dan kolom Catatan Penilai.
D. Rekapitulasi Nilai	Formula perhitungan nilai akhir untuk memberikan gambaran kuantitatif.
E. Umpan Balik Konstruktif	Ruang untuk diskusi dua arah mengenai kekuatan, area perbaikan, dan rencana pengembangan.
F. Pengesahan	Tanda tangan Penilai (Koordinator TU), Pegawai, dan Mengetahui (Kepala Sekolah) untuk formalitas dan akuntabilitas.

Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini (2025).

Pengembangan draf "Instrumen Penilaian Kinerja Tenaga Administrasi Honorer SMK Negeri 5 Bandung" ini secara mendasar menjawab kebutuhan akan sistem evaluasi yang objektif dan terstandar, sebuah langkah esensial dalam manajemen sumber daya manusia. Ketiadaan standar tertulis dan ketergantungan pada observasi subjektif pada sistem lama menunjukkan adanya kesamaan masalah yang diatasi dalam penelitian tentang

rancangan instrumen penilaian, seperti yang dilakukan oleh Indarwati, Asmara, & Listiani (2022) yang juga berupaya menyusun instrumen penilaian kinerja yang lebih terstruktur. Dengan mengadopsi lima aspek kinerja utama (Kualitas, Kuantitas, Tanggung Jawab, Kerjasama, dan Inisiatif), instrumen ini memastikan bahwa cakupan penilaian adalah holistik dan relevan dengan tugas multidimensi tenaga administrasi di lingkungan pendidikan, di mana aspek kolaborasi dan tanggung jawab layanan publik sangat penting.

Penerapan metode Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) menjadi temuan kunci yang mendukung peningkatan objektivitas penilaian. Dalam konteks administrasi, subjektivitas penilai merupakan tantangan yang dapat memicu persepsi ketidakadilan, sebuah isu yang sering muncul dalam konteks etika dan akuntabilitas pegawai (Abubakar, 2018). BARS mengatasi hal ini dengan mengaitkan setiap skor pada deskripsi perilaku spesifik yang dapat diamati (*behavioral anchor*), sehingga penilaian didasarkan pada bukti konkret dan meminimalisir bias. Selain itu, penambahan kolom Catatan Penilai dan insiden kritis semakin memperkuat dimensi objektivitas ini, berfungsi sebagai justifikasi faktual atas skor yang diberikan—sebuah praktek yang sangat mendukung transparansi dan akuntabilitas dalam pengukuran kinerja.

Lebih dari sekadar alat kontrol, instrumen yang dirancang ini diarahkan sebagai alat pengembangan sumber daya manusia. Fokus pada mekanisme Umpan Balik Konstruktif yang mencakup area kekuatan dan perbaikan menunjukkan pergeseran fungsi penilaian kinerja dari sekadar penentuan *reward and punishment* menjadi sarana pembinaan. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa penilaian kinerja harus mengarah pada identifikasi kebutuhan pengembangan, yang telah terbukti

penting dalam konteks lain seperti identifikasi kebutuhan pelatihan berdasarkan analisis kesenjangan kompetensi (Listiani, et al., 2023). Dengan adanya umpan balik terstruktur, penilaian kinerja dapat memicu peningkatan motivasi pelayanan publik pegawai (Agustina, et al., 2021; Putranto & Anwar, 2021), karena mereka menerima arahan yang jelas untuk meningkatkan kinerja dan komitmen afektif mereka terhadap institusi, menjadikannya instrumen yang transformatif dalam mendukung tujuan strategis SMK Negeri 5 Bandung.

D. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan di SMK Negeri 5 Bandung, dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja bagi Tenaga Administrasi Honorer yang ada saat ini belum efektif karena bersifat subjektif, tidak memiliki standar yang terukur, dan kurangnya mekanisme umpan balik yang formal. Hal ini berpotensi menurunkan transparansi proses dan motivasi kerja staf.

Sebagai solusi atas permasalahan tersebut, telah berhasil dikembangkan sebuah draf instrumen penilaian kinerja baru yang lebih profesional, objektif, dan aplikatif. Instrumen ini dirancang dengan lima indikator kinerja yang relevan dan menggunakan metode BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scale*) untuk meminimalkan bias penilai. Dilengkapinya instrumen dengan ruang catatan dan formulir umpan balik konstruktif mentransformasi fungsi penilaian dari sekadar alat kontrol menjadi sarana pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia.

Untuk keberlanjutan dan pengembangan hasil penelitian ini, disarankan kepada pihak SMK Negeri 5 Bandung untuk mengadopsi dan mengimplementasikan instrumen yang telah dirancang ini secara berkala, misalnya setiap semester. Selain itu, disarankan untuk

melakukan sosialisasi dan pelatihan singkat kepada Koordinator Tata Usaha sebagai penilai mengenai cara penggunaan instrumen BARS agar tujuan objektivitas dapat tercapai secara maksimal. Untuk penelitian selanjutnya, instrumen ini dapat dikembangkan menjadi sistem digital atau aplikasi berbasis web untuk mempermudah proses rekapitulasi dan pengarsipan data kinerja.

REFERENSI

- Abubakar, R. R. T. (2018). Persepsi Calon Pegawai Negeri Sipil Terhadap Pelanggaran Etika. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 15(2), 163-178.
<https://doi.org/10.31113/jia.v15i2.149>
- 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>
- Ananda, S., Kirana, C.A.D., Anwar, S. (2024). Pemberdayaan Kelompok Buruan SAE ditinjau melalui Teori ACTORS. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 8 (1), 110 – 117.
- Anderson, G. (1996). Performance appraisal. Dalam B. Towers (Ed.), *The handbook of human resource management* (2nd ed., hlm. 196–220). Cambridge: Blackwell.
- Anwar, S. (2019). Peran Komite Sekolah Dalam Pemenuhan Hak Pendidikan Untuk Mencapai Tujuan Sustainable Development Goals di Indonesia. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 3 (1).
- Anwar, S. (2022). The Role of The School Committee as a Mediator Between Educational Institutions and Village Communities in Madrasah Tsanawiyah, Gabus Sub-district, Grobogan Regency. *Jurnal Administrasi Negara*, 28(2), 138–162.
<https://doi.org/10.33509/jan.v28i2.1712>
- Anwar, S. (2021). Tantangan dan Peluang Kebijakan “Merdeka Belajar” sebagai Upaya Pemerintah Menghadapi Era Society 5.0. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 5 (1), 101-107.
- Anwar, S., Pradesa, H.A., Ahmad, F. (2022). Testing Military Professionalism Construct: An Empirical Evidence From Indonesian Army (Case On Batallion Arhanud 2/ABW/2 Kostrad Malang). *Proceedings of the Third International Conference Administration Science, ICAS 2021*, September 15 2021, Bandung, Indonesia.
<http://dx.doi.org/10.4108/eai.15-9-2021.2315242>
- Bohlander, G., & Snell, S. (2004). *Principles of human resource management* (15th ed.). Mason, OH: South Western Cengage Learning.
- Cascio, W. F. (2012). *Managing human resources* (9th ed.). New York: McGraw-Hill International Edition Inc.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). London: Pearson Education, Inc.
- Gomes, F. C. (2001). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: PT Bumi Aksara.
- Indarwati, I. R., Asmara, N. A. A., & Listiani, T. (2022). Rancangan instrumen penilaian kinerja pegawai pelaksana marketing di Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Sampah Kota Bandung. *Jurnal Media Administrasi Terapan*, 3(1), 29-49.
- Jihan, F. T. (2023). *Manajemen tata usaha dalam meningkatkan pelayanan administrasi sekolah di SMA Negeri 1 Jenangan* [Skripsi]. Institut Agama Islam Negeri Ponorogo.
- 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>
- Komalasari, R., & Ramdan, A. (2020). Perancangan aplikasi form penilaian

- kinerja Pegawai PT. Daya Adicipta Motora. *J-SIKA/ Jurnal Sistem Informasi Karya Anak Bangsa*, 2(01), 42-49.
- Lautza, S., Fitriani, L., Tindaon, S.S., Ravenska, N. (2024). Analisis Kualitas Pelayanan Publik Pada Kantor Kecamatan Cidadap Kota Bandung. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 8 (1), 186-194.
- Listiani, T., Salsadila, D. A., Pradesa, H. A., & Maasir, L. (2023). Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Berdasarkan Analisis Kesenjangan Kompetensi Marketing Executive Di PT Pegadaian Kantor Wilayah X. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(5), 5848-5859.
<https://doi.org/10.37385/msej.v4i5.3111>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Masram, & Mu'ah. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Mathis, R. L., Jackson, H. J., & Jackson, J. (2017). *Human resource management* (10th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Moleong, L. J. (2014). *Metodologi penelitian kualitatif* (Revisi ed.). Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2008). *Human resource management* (10th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Putranto, R. A., & Anwar, S. (2021). Tinjauan Empiris Motivasi Pelayanan Publik di Masa Pandemi: Sebuah Studi Pada Aparatur Sipil Negara di Bandung. *Progress Conference*, 4(1), 424-431. Retrieved from <http://proceedings.itbwigalumajang.ac.id/index.php/progress/article/view/393>
- Ridwan, R. A., Nugraha, H., Priatna, R., & Pradesa, H. A. (2024). Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan Kompetensi di Dinas Pengelolaan Jalan dan Jembatan Wilayah Pelayanan I – VI Jawa Barat. *Jurnal Manajemen Dan Penelitian Akuntansi (JUMPA)*, 17(2), 124-142.
- <https://doi.org/https://doi.org/10.58431/jumpa.v17i2.260>
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku organisasi, konsep, kontroversi dan aplikasi* (Edisi Keenam; H. Pujaatmaka, Trans.). Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.
- Rismawati, & Mattalata. (2018). *Evaluasi kinerja: Penilaian kinerja atas dasar prestasi kerja berorientasi kedepan*. Makasar: Celebes Media Perkasa.
- Santiari, L. P., Sunu, I. G. K. A., & Dantes, K. R. (2020). Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 11(1), 1-10.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi manajemen pegawai negeri sipil*. Bandung: PT Rafika Aditama.
- Setiawan, H., & Hamdan, M. (2019, April). Strategi penilaian kinerja dalam pendidikan. *Jurnal Kajian Pendidikan Agama Islam*, 1(1), 16-31.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Tanjung, H., Salleh, N. S. N. M. , & Pradesa, H. A. (2023). Mediating Role of Public Service Motivation in Enhancing the Effect of Spiritual Leadership on Felt Obligation and Affective Commitment. *International Journal of Social Science and Business*, 7(4), 864-875.
<https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i4.49540>
- Waskito, A. (2023). *Rancang bangun aplikasi penilaian kinerja pegawai menggunakan metode 360 degree feedback berbasis website pada PT Jatim Sekawan Hati* [Skripsi]. Universitas Dinamika.
- Yufensia, S. O. (2018). *Implementasi metode skala penilaian grafik untuk penilaian kinerja manajer Tupperware di PT. Bumi Manunggal Kharisma* [Tesis]. Semarang: Unika Soegijapranata.
- Yustiono, E. (2004). Reformulasi sistem penilaian kinerja. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 1(1), 59-75.