

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peranan krusial dalam keberlangsungan dan efektivitas birokrasi pemerintahan. Mereka bertindak sebagai tulang punggung yang menjalankan roda pemerintahan sehari-hari (Timbuleng et al., 2023). Kinerja dan profesionalisme ASN berperan penting dalam menentukan kualitas birokrasi pemerintahan. Sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten menjadi syarat utama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut. ASN yang memiliki integritas, dedikasi, dan keahlian yang relevan dapat memastikan bahwa birokrasi berjalan dengan lancar, transparan, dan akuntabel (Fauzan, 2024).

Di era digitalisasi dan globalisasi saat ini, tuntutan terhadap kinerja ASN semakin meningkat. Mereka dituntut untuk dapat beradaptasi dengan perubahan zaman, menguasai teknologi informasi, dan mampu berpikir inovatif. Kemampuan untuk bekerja secara kolaboratif dan membangun jejaring yang baik dengan berbagai pemangku kepentingan juga menjadi hal yang penting. Oleh karena itu, meningkatkan kualitas dan kapasitas ASN menjadi hal yang mutlak, karena ASN mengemban tugas dan tanggung jawab yang beragam, diantaranya adalah: ASN bertugas melaksanakan berbagai kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat maupun daerah. Mereka berperan penting dalam memastikan bahwa kebijakan tersebut dapat diimplementasikan secara efektif dan efisien di tingkat masyarakat. Melalui peran ini, ASN berkontribusi langsung dalam mewujudkan program-program pembangunan nasional dan daerah. Selain itu, ASN merupakan

garda terdepan dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Mereka berinteraksi langsung dengan masyarakat dalam berbagai urusan, seperti pengurusan administrasi kependudukan, perizinan, dan pelayanan sosial. Kualitas layanan yang diberikan ASN memiliki pengaruh langsung terhadap tingkat kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Kemudian ASN juga turut berperan dalam menjaga stabilitas dan keamanan nasional. Mereka terlibat dalam penyelenggaraan pemilu, penanganan bencana alam, dan penegakan hukum. Melalui peran ini, ASN berkontribusi dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi kemajuan dan kesejahteraan bangsa (Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan RI, 2014).

Birokrasi pemerintahan dan kinerja ASN adalah dua elemen yang saling berhubungan dan mendukung satu sama lain dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik serta pelayanan publik yang maksimal. Birokrasi yang efektif dan efisien menjadi landasan bagi ASN untuk menunjukkan kinerja terbaiknya, dan prestasi kerja ASN yang tinggi berkontribusi pada terciptanya birokrasi yang kuat dan terpercaya. Birokrasi yang baik merumuskan kebijakan yang jelas, terukur, dan selaras dengan kebutuhan masyarakat. Kebijakan ini menjadi pedoman bagi ASN dalam melaksanakan tugasnya, sehingga mereka dapat bekerja dengan fokus dan terarah.

Birokrasi yang efektif memastikan tersedianya sumber daya yang dibutuhkan ASN, seperti anggaran, peralatan, dan teknologi informasi. Dukungan ini memungkinkan ASN bekerja dengan optimal dan meraih hasil terbaik. Birokrasi yang proaktif mendukung pengembangan kompetensi ASN melalui pelatihan, seminar, serta program pengembangan lainnya. Peningkatan pengetahuan dan

keterampilan ASN meningkatkan kualitas kerja dan mendorong inovasi dalam pelayanan publik. Birokrasi yang sehat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung bagi ASN, di mana mereka merasa dihargai, dipercaya, dan diberi peluang untuk berkembang. Tingginya motivasi dan semangat kerja ASN merupakan faktor penting dalam meraih kinerja yang maksimal. Birokrasi yang transparan menerapkan sistem penilaian kinerja yang objektif dan terbuka, serta evaluasi yang adil dan akuntabel, yang mendorong ASN untuk bekerja keras dan terus meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan (Martief, 2020).

Birokrasi yang efektif dan efisien mendukung ASN untuk menunjukkan kinerja terbaiknya, dan prestasi kerja ASN yang tinggi berkontribusi pada terciptanya birokrasi yang kuat dan terpercaya, yang berkaitan dengan Prestasi kerja ASN yang tinggi menghasilkan pelayanan publik yang berkualitas, efisien, dan mudah diakses. Hal ini memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan mendorong partisipasi aktif dalam pembangunan. ASN yang berprestasi dapat menyelesaikan tugas dengan cepat, akurat, dan efisien. Hal ini meningkatkan efisiensi dan efektivitas birokrasi, serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya publik. Prestasi ASN yang gemilang meningkatkan citra dan reputasi birokrasi di mata masyarakat. Birokrasi yang terpercaya dan berintegritas menarik minat talenta-talenta terbaik untuk bergabung dan berkontribusi. ASN yang berprestasi memiliki semangat tinggi untuk berinovasi dan menemukan solusi kreatif dalam menyelesaikan berbagai permasalahan. Hal ini mendorong kemajuan birokrasi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Prestasi kerja ASN yang terukur dan akuntabel memperkuat transparansi dan

akuntabilitas birokrasi. Hal ini meningkatkan kepercayaan publik dan meminimalisir potensi penyalahgunaan wewenang.

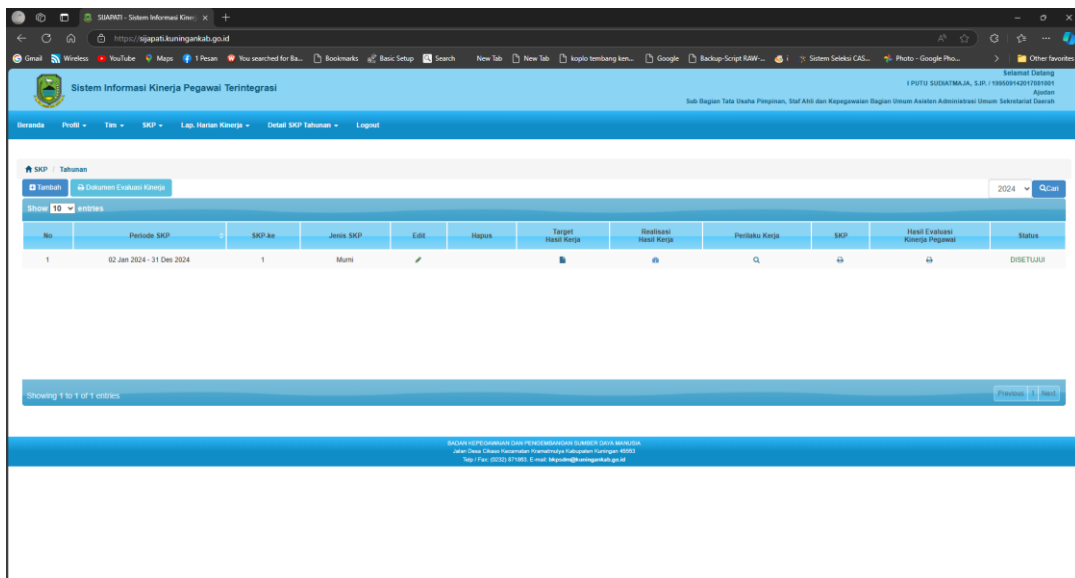
Penelitian ini memilih Sekretariat Daerah sebagai objek penelitian karena peran pentingnya dalam mendukung kinerja pemerintah daerah. Dengan meningkatkan kinerja Sekretariat Daerah, diharapkan dapat meningkatkan kinerja pemerintah daerah secara keseluruhan. Penelitian ini memfokuskan pada upaya peningkatan kinerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan. Sekretariat Daerah memegang peran penting dalam mendukung Bupati dalam perumusan kebijakan, mengoordinasikan pelaksanaan tugas perangkat daerah, serta memberikan pelayanan administratif.

Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan dipimpin oleh Sekretaris Daerah dan membawahi 3 Asisten Daerah dan 10 Bagian, memiliki fungsi utama Sekretariat Daerah meliputi Koordinasi dalam penyusunan kebijakan pemerintah daerah, pelaksanaan tugas perangkat daerah, pemantauan serta evaluasi kebijakan pemerintah daerah, ditambah dengan pelayanan administratif dan pembinaan aparatur sipil negara, Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati

Untuk mengukur prestasi kerja pada ASN, Kabupaten Kuningan memiliki aplikasi bernama SIJAPATI yang merupakan singkatan dari Sistem Informasi Jabatan dan Penilaian Kinerja Pegawai. Sistem ini dirancang untuk mendukung pengelolaan kepegawaian di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kuningan secara online dan terintegrasi. SIJAPATI terintegrasi dengan berbagai aplikasi lain, seperti e-Kinerja, e-Pangkat, dan e-Mutasi. SIJAPATI tidak secara langsung menilai prestasi kerja ASN, namun memiliki peran penting dalam menyediakan informasi dan data-data yang dibutuhkan dalam rangka penilaian kinerja ASN, antara lain:

1. SIJAPATI digunakan untuk mengelola data kepegawaian, termasuk profil, pendidikan, riwayat jabatan, dan gaji ASN. Data ini menjadi dasar penting dalam penilaian kinerja ASN.
2. SIJAPATI digunakan untuk melakukan penilaian kinerja ASN berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yaitu dokumen yang memuat target kinerja yang harus dicapai oleh ASN dalam jangka waktu tertentu. Penilaian SKP dilakukan oleh atasan langsung ASN dan menjadi salah satu faktor penentu dalam pemberian Tunjangan Kinerja (Tukin).
3. SIJAPATI menyimpan data dan informasi terkait pelatihan dan pendidikan yang diikuti oleh ASN. Data ini dapat digunakan untuk menilai pengembangan diri dan kompetensi ASN.
4. SIJAPATI terintegrasi dengan aplikasi lain, seperti e-Kinerja dan e-Pangkat. Integrasi ini memungkinkan pengolahan data yang lebih komprehensif untuk menilai prestasi kerja ASN.

Berikut adalah tampilan SIJAPATI.



The screenshot displays the SIJAPATI dashboard interface. At the top, there is a navigation bar with options like 'Beranda', 'Profil', 'Tim', 'SKP', 'Lap. Rincian Kinerja', 'Detail SKP Tahunan', and 'Logout'. Below this, a section titled 'SKP Tahunan' for the year 2024 is visible. A table lists the SKP data for one employee.

No	Periode SKP	SKP ke	Jenis SKP	Edit	Hapus	Target Hasil Kerja	Realisasi Hasil Kerja	Perilaku Kerja	SKP	Hasil Evaluasi Kinerja Pegawai	Status
1	02 Jan 2024 - 31 Dec 2024	1	Murni								DISETUJUI

Showing 1 to 1 of 1 entries

SIJAPATI: SISTEM INFORMASI KINERJA TERINTEGRASI  
Jalan Dewa Utama Kecamatan Kertanegara Kabupaten Kutubungga 05053  
Telp. (0223) 871883, E-mail: [kepegawaian@kuningkab.go.id](mailto:kepegawaian@kuningkab.go.id)

Gambar 1.1 *dashboard* SIJAPATI

No	Tahun	Bulan	Jenis SKP	SKP-ke	Hapus	Ketidukan PNS	Target Hasil Kerja Periodik	Realisasi Hasil Kerja Periodik	Perilaku Kerja	Status	Rating Hasil Kerja	Rating Perilaku Kerja
1	2024	JANUARI	Murni	1		Astif			Q	DISETUIJI	Sesuai ekspektasi	Sesuai ekspektasi
2	2024	FEBRUARI	Murni	1		Astif			Q	DISETUIJI	Sesuai ekspektasi	Sesuai ekspektasi
3	2024	MARET	Murni	1		Astif			Q	DISETUIJI	Sesuai ekspektasi	Sesuai ekspektasi
4	2024	APRIL	Murni	1		Astif			Q	DISETUIJI	Sesuai ekspektasi	Sesuai ekspektasi
5	2024	MEI	Murni	1		Astif			Q	DISETUIJI	Sesuai ekspektasi	Sesuai ekspektasi
6	2024	JUNI	Murni	1		Astif			Q	DISETUIJI	Sesuai ekspektasi	Sesuai ekspektasi
7	2024	JULI	Murni	1		Astif			Q	DISETUIJI	Sesuai ekspektasi	Sesuai ekspektasi

Gambar 1.2 Tampilan SIJAPATI: Laporan Periodik

No	Tanggal	Aktivitas Harian	Hasil Kerja Bulanan	Kuantitas	Jam Mulai	Jam Selesai	Selisi	Verifikasi	Edit	Hapus
1	02 Sep 2024	Mengecek jadwal kegiatan Pimpinan	Tertindakannya pengecekan jadwal kegiatan pimpinan	1 Kegiatan	08:00:00	15:30:00				<a href="#">Baik</a>
2	03 Sep 2024	Mempersiapkan kebutuhan pimpinan	Tertindakannya persiapan kebutuhan pimpinan	1 Kegiatan	08:00:00	15:30:00				<a href="#">Baik</a>
3	04 Sep 2024	Koordinasi dengan instansi terkait	Tertindakannya koordinasi dengan instansi terkait kegiatan	1 Kegiatan	08:00:00	15:30:00				<a href="#">Baik</a>
4	05 Sep 2024	Mendampingi Pimpinan dalam melaksanakan kegiatan	Pendampingan pada pimpinan saat melaksanakan kegiatan	1 Kegiatan	08:00:00	15:30:00				<a href="#">Baik</a>
5	06 Sep 2024	Mendampingi Pimpinan dalam melaksanakan kegiatan	Pendampingan pada pimpinan saat melaksanakan kegiatan	1 Kegiatan	08:00:00	15:30:00				<a href="#">Baik</a>
6	09 Sep 2024	Mengecek jadwal kegiatan Pimpinan	Tertindakannya pengecekan jadwal kegiatan pimpinan	1 Kegiatan	08:00:00	15:30:00				<a href="#">Baik</a>
7	10 Sep 2024	Mempersiapkan kebutuhan Pimpinan	Tertindakannya persiapan kebutuhan pimpinan	1 Kegiatan	08:00:00	15:30:00				<a href="#">Baik</a>
8	12 Sep 2024	Koordinasi dengan instansi terkait	Tertindakannya koordinasi dengan instansi terkait kegiatan	1 Kegiatan	08:00:00	15:30:00				<a href="#">Baik</a>
9	13 Sep 2024	Mendampingi Pimpinan dalam melaksanakan kegiatan	Pendampingan pada pimpinan saat melaksanakan kegiatan	1 Kegiatan	08:00:00	15:30:00				<a href="#">Baik</a>
10	17 Sep 2024	Mengecek jadwal kegiatan Pimpinan	Tertindakannya pengecekan jadwal kegiatan pimpinan	1 Kegiatan	08:00:00	15:30:00				<a href="#">Baik</a>
11	18 Sep 2024	Mempersiapkan kebutuhan Pimpinan	Tertindakannya persiapan kebutuhan pimpinan	1 Kegiatan	08:00:00	15:30:00				<a href="#">Baik</a>

Gambar 1.3 Tampilan SIJAPATI: Hasil Laporan Aktivitas Harian

Meskipun SIJAPATI tidak secara langsung menilai prestasi kerja ASN, namun data dan informasi yang tersedia di SIJAPATI menjadi bahan penting dalam proses penilaian kinerja ASN. Penilaian prestasi kerja ASN dilakukan secara komprehensif dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti:

1. Realisasi SKP: Pencapaian target kinerja yang tertuang dalam SKP.
2. Umpan balik dari atasan: Penilaian kinerja dari atasan langsung ASN.

3. Pengembangan diri: Keikutsertaan ASN dalam pelatihan dan pendidikan.
4. Kontribusi dan prestasi: Prestasi dan kontribusi ASN dalam organisasi.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 Tahun 2011 mengenai Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, penilaian dalam SKP mencakup aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya, sesuai dengan karakteristik, sifat, dan jenis kegiatan di masing-masing unit kerja. Penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, dan kerja sama. Kinerja PNS merupakan nilai kombinasi dari penilaian SKP dan penilaian perilaku kerja dengan rasio 60% untuk SKP dan 40% untuk perilaku kerja. Hasil penilaian prestasi kerja PNS digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menjamin objektivitas dan pengembangan PNS, serta dijadikan syarat dalam pengangkatan jabatan, kenaikan pangkat, pemberian tunjangan, sanksi, dan lainnya. Menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), penilaian prestasi kerja PNS dinyatakan dalam bentuk angka serta sebutan atau predikat tertentu.:

1. Sangat Baik, apabila PNS memiliki: 1) nilai dengan angka 110 (seratus sepuluh) – 120 (seratus dua puluh); dan 2) menciptakan ide baru dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara;
2. Baik, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 90 (sembilan puluh) – angka 110 (seratus dua puluh);
3. Cukup, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 70 (tujuh puluh) <- angka 90 (sembilan puluh);

4. Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 50 (lima puluh) – angka 70 (tujuh puluh); dan
5. Sangat Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka < 50 (lima puluh).

Berdasarkan hasil prasurvei penelitian terhadap Sijapati pada tahun 2023, didapat hasil bahwa prestasi kerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Data Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Setda Kabupaten Kuningan**

No	Kriteria Penilaian	Presentase	Jumlah Pegawai
1	Sangat baik (110-120)	4.7 %	11
2	Baik (90-110)	68.6 %	166
3	Cukup (70-90)	23.0 %	56
4	Kurang (50-70)	3.7 %	9
5	Sangat Kurang (<50)	0 %	0
<b>Total</b>		100	242

Sumber : Sub Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian Setda. (2023)

Berdasarkan tabel 1.1, dapat dilihat bahwa dari total 242 pegawai, terdapat 9 pegawai yang memiliki prestasi kerja di bawah ketentuan, yang setara dengan 3,7% dari jumlah pegawai. Selain itu, jumlah pegawai dengan prestasi kinerja sangat baik juga masih sangat sedikit, yakni hanya 11 pegawai, yang umumnya merupakan pejabat eselon II b. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan belum mencapai tingkat optimal.

Sementara itu, pada penilaian prestasi kerja Dinas Pemuda, Olahraga Dan Pariwisata di Pemerintahan Daerah Kabupaten Kuningan yang memiliki jumlah ASN sebanding dengan Sekretariat Daerah didapat hasil sebagai berikut.



**Tabel 1.2****Data Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Disporapar Kabupaten Kuningan**

<b>No</b>	<b>Kriteria Penilaian</b>	<b>Presentase</b>	<b>Jumlah Pegawai</b>
1	Sangat baik (110-120)	9.4 %	21
2	Baik (90-110)	72.3 %	158
3	Cukup (70-90)	15.6 %	35
4	Kurang (50-70)	2.7 %	5
5	Sangat Kurang (<50)	0 %	0
	<b>Total</b>	100	219

Sumber : Sub Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian Disporapar. (2023)

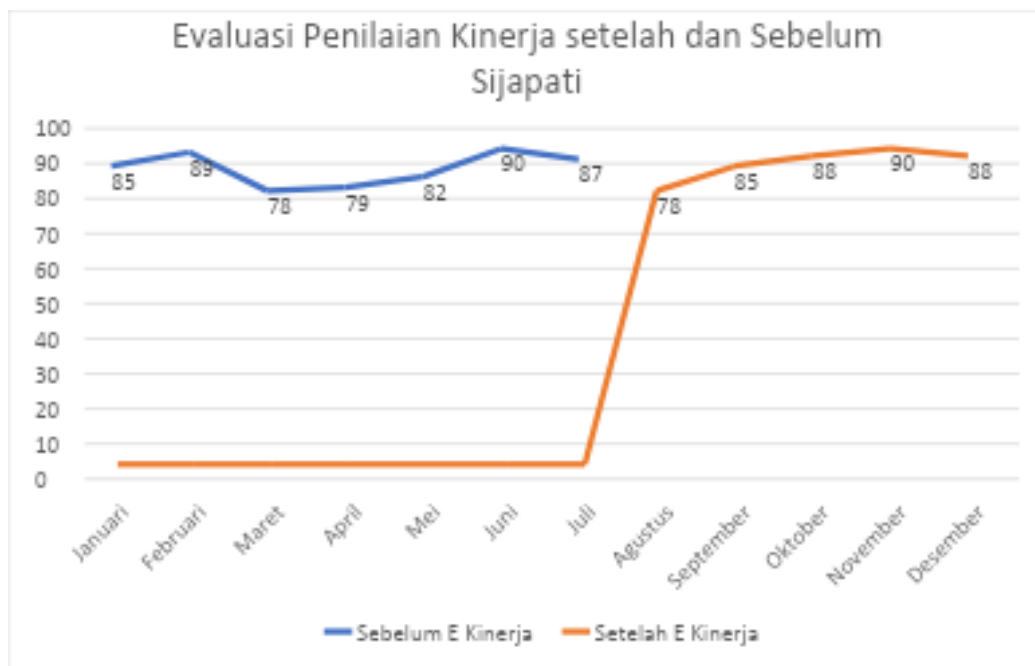
Berdasarkan tabel 1.2, terlihat bahwa dari 219 pegawai, 9,4% memiliki prestasi kerja dengan kriteria sangat baik, sedangkan 72,3% memiliki kriteria baik, yang menunjukkan bahwa prestasi kerja ASN di Disporapar lebih tinggi dan prestasi kerja ASN di Sekretariat Daerah masih perlu ditingkatkan.

Prestasi kerja ASN merupakan cerminan dari efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Pencapaian target, kualitas hasil kerja, dan kontribusi terhadap organisasi menjadi indikator utama dalam menilai prestasi kerja. Penilaian kinerja berperan penting dalam mengukur dan mengevaluasi prestasi kerja ASN. Penilaian kinerja yang dilakukan secara sistematis dan objektif membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan ASN, serta memberikan umpan balik untuk pengembangan diri mereka. Penilaian kinerja yang baik dan terstruktur akan mendorong ASN untuk meningkatkan prestasinya. Dengan mengetahui kriteria penilaian dan target yang jelas, ASN termotivasi untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang optimal.

Pengisian SIJAPATI merupakan salah satu komponen penting dalam penilaian kinerja ASN. Pengisian SIJAPATI secara tepat dan konsisten merupakan langkah vital dalam meningkatkan kinerja ASN, memperkuat manajemen ASN, dan mewujudkan pemerintahan yang efektif dan berkualitas. Dengan komitmen dan kerjasama dari seluruh pihak, SIJAPATI dapat menjadi alat yang transformatif

dalam membangun aparatur negara yang profesional dan berintegritas. Namun, belum semua ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan melakukan pengisian SIjapati dengan tepat dan konsisten, seperti dinyatakan dalam grafik dan table berikut

**Grafik 1.4**  
**Evaluasi Penilaian Kinerja Tahun 2023**



Sumber : Sub Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian Setda. (2023)

Hasil evaluasi penilaian kinerja mengindikasikan bahwa pencapaian realisasi kinerja pegawai belum optimal, padahal seharusnya mencapai 100%. Hal ini juga terlihat dari data evaluasi pengisian aktivitas kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan yang dilakukan oleh Subbagian TU Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan, sebagai berikut :

**Tabel 1.3**  
**Data Evaluasi Pengisian Aktivitas Kinerja Pegawai Setda Kabupaten**  
**Kuningan Pada Bulan Januari- Maret Tahun 2023.**

No	Rentang Capaian Penggunaan Sijapati	Realisasi Penggunaan Sijapati (100%)
1	0%-19,9%	6 % Pegawai
2	20%-39,9%	4 % Pegawai
3	40%-59,9%	11 % Pegawai
4	60%-79,9%	17 % Pegawai
5	80%-100%	62 % Pegawai

Sumber : Sub Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian Setda. (2023)

Berdasarkan Grafik 1.1, data evaluasi penilaian kinerja sebelum dan sesudah menggunakan Sijapati menunjukkan bahwa aplikasi Sijapati masih belum mampu mengoptimalkan kinerja pegawai, terlihat dari belum tercapainya target kinerja. Selain itu, berdasarkan Tabel 1.2 Evaluasi Pengisian Aktivitas Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan, diketahui bahwa dari seluruh pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan, 62% telah secara konsisten menggunakan sistem Sijapati untuk melaporkan kinerja mereka. Angka ini cukup tinggi dan menunjukkan beberapa hal positif yaitu sebagian besar pegawai telah menyadari pentingnya mengisi laporan kinerja dan mengetahui cara menggunakan sistem Sijapati, dan juga bahwa pegawai yang rajin mengisi Sijapati menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan mereka dan terhadap sistem evaluasi kinerja yang berlaku.

Penilaian kinerja bukan hanya sebuah evaluasi, tapi juga alat yang dapat meningkatkan prestasi kerja. Sistem yang transparan dan objektif mampu memotivasi karyawan untuk mencapai target dan memberikan yang terbaik. Umpan balik konstruktif membantu mereka mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan,

mendorong mereka untuk belajar dan berkembang. Penghargaan atas prestasi yang diraih meningkatkan rasa puas dan semangat kerja. Penilaian kinerja juga menjadi dasar untuk program pengembangan diri, membantu karyawan meningkatkan kompetensi dan keterampilan mereka. Akuntabilitas yang tercipta membuat karyawan bertanggung jawab atas tugas dan pekerjaannya.

Selain penilaian kinerja, kompetensi pun menjadi bahan penilaian oleh SIJAPATI yang memuat tiga kategori kompetensi utama yang menjadi dasar penilaian kinerja ASN, yaitu: Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural. Kompetensi Teknis meliputi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang relevan dengan bidang tugas ASN. Kompetensi Manajerial meliputi kepemimpinan, pengambilan keputusan, komunikasi, dan kerjasama tim. Sedangkan Kompetensi Sosial Kultural meliputi nilai dasar ASN, kemampuan beradaptasi, orientasi pelayanan, dan komitmen terhadap mutu.

Penilaian kompetensi ASN dilakukan berdasarkan beberapa metode, seperti penilaian kinerja diri, penilaian atasan langsung, dan penilaian tim penilai kinerja.

Hasil penilaian digunakan untuk pengembangan ASN, promosi dan jabatan fungsional, serta penghargaan dan hukuman. Pengembangan ASN dilakukan berdasarkan hasil penilaian untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pendidikan. Hasil penilaian juga menjadi salah satu pertimbangan dalam promosi dan kenaikan jabatan fungsional ASN. Selain itu, hasil penilaian digunakan sebagai salah satu pertimbangan dalam pemberian penghargaan dan hukuman kepada ASN.

Prestasi kerja yang baik berdasarkan penilaian kinerja dan kompetensi, seperti yang dinilai oleh SIJAPATI, dinilai akan mempengaruhi kepuasan kerja

ASN. Ketika ASN mencapai target kinerja dan mendapatkan pengakuan atas prestasinya, mereka akan merasakan rasa pencapaian dan kepuasan. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja mereka. Penilaian kinerja yang konstruktif membantu ASN dalam mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, mendorong mereka untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kompetensi. Pengembangan diri yang terarah dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja ASN. Penghargaan dan pengakuan atas prestasi ASN dapat meningkatkan rasa dihargai dan dihormati, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Penilaian kinerja yang objektif dan transparan dapat memperkuat rasa keadilan dan kesetaraan di antara ASN, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepercayaan mereka terhadap sistem dan meningkatkan kepuasan kerja.

Prestasi kerja yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan positif. Hal ini berpotensi meningkatkan kerjasama serta komunikasi di antara ASN, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil *preliminary study* terhadap 20 orang pegawai, didapat hasil mengenai kepuasan kerja pegawai sebagai berikut:

1. 14 ASN merasa bahwa pengisian SIJAPATI cukup mudah.
2. 20 ASN yang menghargai transparansi dan objektivitas penilaian kinerja melalui SIJAPATI.
3. 9 ASN yang merasa terbebani dengan tuntutan pelaporan yang detail dalam SIJAPATI.
4. 8 ASN merasa puas karena pengisian SIJAPATI membantu mereka dalam melakukan refleksi kinerja dan pengembangan diri.

5. 11 ASN yang mengeluhkan waktu yang dibutuhkan untuk mengisi SIJAPATI dan merasa bahwa manfaatnya belum sebanding dengan usaha yang dikeluarkan.
6. 12 ASN merasa tunjangan kinerja yang didapat belum sesuai dengan apa yang mereka isikan dalam SIJAPATI.
7. 8 ASN merasa tidak mengetahui secara detail mengenai sistem penilaian SIJAPATI yang akan mempengaruhi tunjangan kinerja mereka.

Berdasarkan hasil *preliminary study* tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat ASN yang puas dan kurang puas dan bahkan tidak mengetahui secara detail mengenai sistem penilaian kinerja dan kompetensi yang diterapkan. Sementara SIJAPATI diharapkan dapat meningkatkan kinerja ASN dan mewujudkan birokrasi yang profesional dan berintegritas. Sistem ini diharapkan dapat memberikan informasi yang jelas tentang standar kinerja dan proses penilaian, sehingga dapat meningkatkan rasa puas ASN. Penilaian kinerja melalui SIJAPATI diharapkan lebih objektif dan transparan, sehingga dapat meningkatkan rasa puas ASN. Selain itu, SIJAPATI diharapkan dapat meningkatkan keadilan dalam penilaian kinerja, sehingga dapat meningkatkan rasa puas ASN.

Namun, implementasi SIJAPATI juga dapat memiliki dampak negatif terhadap kepuasan kerja ASN. Pengisian SIJAPATI dapat menambah beban kerja ASN, sehingga dapat menurunkan rasa puas ASN. Kurangnya sosialisasi dan pelatihan tentang SIJAPATI dapat menyebabkan kebingungan dan ketidakjelasan bagi ASN, sehingga dapat menurunkan rasa puas ASN. Jika SIJAPATI tidak diterapkan dengan baik, maka dapat menyebabkan ketidakadilan dalam penilaian kinerja, sehingga dapat menurunkan rasa puas ASN. Kepuasan kerja dan prestasi

kerja saling berhubungan dan mempengaruhi satu sama lain. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan mencapai target, yang pada gilirannya meningkatkan prestasi kerja. Sebaliknya, prestasi kerja yang baik juga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pencapaian target dan pengakuan atas prestasi kerja dapat menambah rasa puas dan dihargai. Meningkatkan kepuasan kerja pegawai adalah salah satu strategi penting untuk meningkatkan prestasi kerja secara keseluruhan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan kesempatan untuk pengembangan, dan memberikan penghargaan atas prestasi, organisasi dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.

Dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja berperan penting sebagai mediator dalam hubungan antara penilaian kinerja dan kompetensi pegawai dengan prestasi kerja. Penilaian kinerja yang objektif dan transparan, serta pengembangan kompetensi yang terarah, dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja yang tinggi, pada gilirannya, dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan prestasinya. Prestasi kerja yang baik akan menghasilkan pengakuan dan penghargaan, yang akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Hubungan ini menciptakan siklus positif yang menguntungkan baik pegawai maupun organisasi. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik, meningkatkan produktivitas dan efisiensi, serta membuka peluang promosi dan pengembangan karir. Selain itu, organisasi yang memiliki pegawai yang puas dan berkinerja tinggi akan lebih mudah mencapai tujuan dan meningkatkan keberhasilannya.

Penelitian ini mengacu pada beberapa studi sebelumnya untuk memperkuat analisisnya. Rudlia menemukan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Di sisi lain, kompensasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja sendiri terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Rudlia, 2016). Sementara itu, Dhermawan menemukan hasil yang berbeda. Dalam penelitiannya, kompetensi dan kompensasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, motivasi dan kompetensi tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, lingkungan kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Dhermawan et al., 2012).

Penelitian yang dilakukan oleh Mukti menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang berbasis e-Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai serta kepuasan kerja pegawai. Selain itu, dalam penelitian ini, kepuasan kerja juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai (Mukti et al., 2019). Sementara penelitian oleh Sinollah dan Hermawanto mendapatkan temuan yang berbeda. Dalam penelitian mereka, penilaian kinerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (Sinollah & Hermawanto, 2020).

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya perbedaan hasil dan permasalahan (*research gap*) terkait pengaruh variabel-variabel yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja. Hal ini menjadi dasar bagi penelitian ini untuk menguji kembali pengaruh variabel-variabel tersebut dalam konteks yang berbeda.



Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kompetensi Pegawai terhadap Prestasi Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, dapat dirumuskan beberapa permasalahan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja?
3. Bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap prestasi kerja?
4. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja?
6. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap prestasi kerja?
7. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah:

1. Menghasilkan fakta empiris pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja.
2. Menghasilkan fakta empiris yang dapat menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja.

3. Menghasilkan fakta empiris yang dapat menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap prestasi kerja.
4. Menghasilkan fakta empiris yang dapat menganalisis pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja.
5. Menghasilkan fakta empiris yang dapat menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja.
6. Menghasilkan model yang dapat menguji pengaruh penilaian kinerja terhadap prestasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
7. Menghasilkan model yang dapat menguji pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

1. Memperkaya teori tentang hubungan antara penilaian kinerja, kompetensi, kepuasan kerja, dan prestasi kerja.
2. Memberikan bukti empiris tentang pengaruh variabel-variabel tersebut dalam konteks ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan.
3. Membantu mengidentifikasi faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap prestasi kerja ASN

##### **1.4.2 Manfaat Akademis**

1. Memberikan kontribusi pada ilmu administrasi publik dan manajemen sumber daya manusia.
2. Menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya tentang topik yang sama.

3. Memberikan masukan bagi pengembangan teori dan model tentang kinerja ASN.

#### **1.4.3 Manfaat Praktis**

1. Memberikan rekomendasi bagi Pemerintah Kabupaten Kuningan untuk meningkatkan prestasi kerja ASN.
2. Membantu dalam merumuskan kebijakan dan program pengembangan ASN yang lebih efektif.
3. Meningkatkan motivasi dan kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan.