

Pengembangan Konsep Performance Appraisal dalam Menentukan Pegawai Terbaik: Studi Kasus pada Instansi Pemerintahan

Agnely Risqy Aulia ^{1*}, Arfin Nurma Halida ²

^{1,2} Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

* agnely.21034@mhs.unesa.ac.id

Abstrak

Penilaian kinerja merupakan komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik, bertujuan mengevaluasi pencapaian kerja dan perilaku pegawai. Namun, sistem e-Kinerja yang bersifat generik sering gagal mencerminkan keberagaman tugas antarunit kerja di instansi pemerintahan, sehingga memicu persepsi ketidakadilan dan menurunkan motivasi. Penelitian ini bertujuan mengembangkan sistem penilaian tambahan berbasis indikator spesifik per bidang, sebagai pelengkap e-Kinerja untuk meningkatkan akurasi identifikasi pegawai terbaik. Pendekatan deskriptif kualitatif digunakan dengan metode studi kasus pada sebuah instansi pemerintah daerah. Subjek penelitian mencakup pegawai di bidang X, dengan data diperoleh melalui keterlibatan langsung peneliti selama magang dari Februari hingga Mei 2024. Teknik pengumpulan data meliputi observasi partisipatif dan studi literatur terhadap kebijakan kelembagaan serta referensi akademik. Analisis dilakukan menggunakan teknik tematik untuk mengidentifikasi pola dan membangun narasi konseptual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator berbasis tugas spesifik meningkatkan akurasi dan persepsi keadilan penilaian. Integrasi penilaian sejawat dan pemberian penghargaan simbolik non-finansial juga terbukti memperkuat motivasi dan kohesi tim. Studi ini menyimpulkan bahwa sistem penilaian kontekstual merupakan inovasi strategis yang efektif dalam mengatasi keterbatasan sistem generik, sekaligus membangun budaya apresiasi dan pemberdayaan dalam birokrasi. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap literatur penilaian kinerja sektor publik, serta menawarkan pendekatan reformasi mikro yang dapat direplikasi pada konteks organisasi pemerintah lainnya.

Keywords: *Performance Appraisal, Pegawai Terbaik, Instansi Pemerintahan, e-Kinerja*

Pendahuluan

Penilaian kinerja merupakan salah satu komponen krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam sektor publik yang menuntut transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme tinggi. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat memperoleh informasi penting mengenai capaian pegawai, kualitas kontribusi, serta potensi yang dapat dikembangkan untuk menunjang perbaikan layanan publik secara berkelanjutan (Setiawan, 2022). Fungsi strategis dari sistem ini tidak hanya terbatas pada aspek administratif, tetapi juga menjadi alat untuk menciptakan budaya kerja yang sehat dan produktif. Penilaian kinerja adalah bagian penting dari pengelolaan sumber daya manusia, terutama di sektor publik yang menuntut akuntabilitas dan profesionalisme tinggi. Melalui penilaian, organisasi bisa tahu seberapa jauh target kerja tercapai, bagaimana perilaku profesional pegawai, dan potensi apa saja yang bisa dikembangkan ke depannya (Knezović et al, 2023). Sistem e-Kinerja di

Indonesia, telah diimplementasikan sebagai instrumen utama dalam menilai kinerja aparatur sipil negara (ASN). Namun, sistem ini masih menghadapi berbagai persoalan mendasar, terutama karena karakteristiknya yang seragam dan cenderung administratif. Penilaian sering kali hanya terfokus pada pencapaian angka kredit atau target SKP tanpa mempertimbangkan konteks pekerjaan yang beragam di masing-masing unit kerja (Limbong et al. 2021). Akibatnya, banyak pegawai merasa kontribusi riil mereka tidak tercermin dalam hasil evaluasi, yang kemudian menimbulkan persepsi ketidakadilan dan menurunkan motivasi kerja (Ahmed et al., 2020). Sayangnya, sistem penilaian seperti e-Kinerja yang banyak dipakai saat ini masih seragam dan cenderung terlalu umum. Padahal, beban dan jenis tugas antarunit di instansi pemerintah sangat beragam. Akibatnya, proses penilaian jadi kurang adil dan kurang nyambung dengan kenyataan di lapangan. Hal ini bukan cuma berdampak pada hasil penilaian, tapi juga bisa menurunkan motivasi kerja pegawai (Lameque et al., 2023).

Permasalahan ini diperparah oleh berbagai kendala praktis lainnya, seperti rendahnya tingkat literasi digital di kalangan ASN, terutama yang berusia lebih tua atau yang kurang terbiasa dengan teknologi (Wahyudi, 2021). Hal ini secara signifikan menghambat kemampuan mereka dalam mengoperasikan sistem e-Kinerja secara efektif, yang berdampak pada rendahnya tingkat adopsi dan penggunaan sistem tersebut. Selain itu, kompleksitas sistem yang tinggi sering kali memicu kesalahan input data dan keterlambatan pelaporan, yang turut menambah beban administrasi yang dirasakan oleh banyak ASN. Keterbatasan infrastruktur teknologi informasi, seperti koneksi internet yang tidak stabil, seringnya terjadi pemadaman listrik, dan gangguan pada server, juga menjadi hambatan besar di banyak wilayah, yang semakin memperburuk ketidakefisienan operasional sistem ini. Permasalahan utama terletak pada ketidaksesuaian sistemik: sistem digital terpusat seperti e-Kinerja, yang dirancang untuk keseragaman, sering kali bertabrakan dengan kenyataan kerja sektor publik yang sangat beragam dan kontekstual (Denisi et al, 2017). Ketidaksesuaian ini, diperburuk oleh tantangan teknologi, menjadi penghalang bagi pelaksanaan sistem yang efektif dan berdampak pada aspek manusia seperti demotivasi dan persepsi ketidakadilan. Ketidaksesuaian sistemik semacam ini dapat memicu budaya kerja yang hanya berorientasi pada kepatuhan, di mana pegawai lebih fokus untuk sekadar memenuhi target standar daripada mengejar keunggulan atau inovasi yang sesuai dengan peran spesifik mereka. Hal ini pada akhirnya menghambat tujuan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan talenta terbaik serta menurunkan efisiensi dan responsivitas pelayanan publik secara keseluruhan (Denisi et al, 2017).

Literatur menyebutkan bahwa keadilan dalam sistem evaluasi kinerja sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku pegawai. Ketika penilaian dianggap tidak merepresentasikan beban kerja aktual atau tidak relevan dengan peran mereka, pegawai cenderung mengalami frustrasi, kehilangan rasa memiliki, dan mengalami penurunan keterlibatan kerja (Brefo et al, 2023). Sebaliknya, sistem yang responsif terhadap karakteristik kerja disebut sebagai penilaian kontekstual dapat meningkatkan kepercayaan terhadap sistem dan memperkuat hubungan psikologis antara individu dengan organisasi (Knezović et al, 2023). Di sisi lain, sistem penilaian di sektor publik juga perlu mempertimbangkan dinamika kerja kolaboratif yang semakin dominan, terutama di era digital dan lintas fungsi. Namun, e-Kinerja saat ini masih minim mengakomodasi kontribusi tim atau kerja lintas bidang, sehingga tidak jarang pegawai yang aktif dalam kerja kolektif tidak memperoleh pengakuan yang setara. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi publik yang ingin membangun sinergi lintas unit dan mendorong inovasi. Beberapa studi juga mengkritisi model penilaian yang tidak mempertimbangkan konteks kerja. Sistem seperti ini dianggap rawan bias dan sering kali tidak menangkap kontribusi sebenarnya dari pegawai (Denisi et al, 2017). Selain itu, penilaian yang

hanya fokus ke angka dan output dinilai terlalu sempit dan kurang menyentuh aspek nilai serta dampak kerja di sektor publik (Pulakos et al., 2015). Sementara itu, pendekatan yang menyesuaikan indikator dengan tugas spesifik justru terbukti bisa meningkatkan persepsi keadilan dan keterlibatan pegawai (Ahmed et al., 2020). Dari sini, bisa dilihat bahwa yang kurang adalah sistem penilaian yang peka konteks yang benar-benar mencerminkan apa yang sebenarnya dikerjakan pegawai di bidangnya masing-masing.

Penilaian seperti ini bukan cuma lebih adil, tapi juga lebih bermakna bagi pegawai. Berbagai studi juga menyoroti pentingnya penghargaan simbolik dalam memperkuat motivasi intrinsik, terutama di sektor publik yang memiliki keterbatasan insentif finansial. Pengakuan non-material, seperti piagam atau apresiasi terbuka, terbukti dapat meningkatkan loyalitas dan keterlibatan pegawai (Wang et al, 2024). Namun, mekanisme penghargaan seperti ini sering kali tidak terintegrasi dalam sistem formal penilaian kinerja, sehingga tidak sistematis dan bersifat ad hoc. Melihat tantangan yang ada, penting bagi instansi pemerintah untuk memiliki sistem penilaian yang lebih adaptif, bukan hanya soal pencapaian angka atau target formal, tetapi juga kemampuan menangkap kontribusi nyata pegawai di tengah dinamika kerja yang kompleks. Sayangnya, kebanyakan penelitian sebelumnya masih berfokus pada efektivitas sistem e-Kinerja secara umum, tanpa mengeksplorasi alternatif berbasis indikator tugas spesifik yang disesuaikan dengan konteks kerja tiap bidang. Di sisi lain, belum banyak kajian yang mengintegrasikan mekanisme penilaian sejawat dan penghargaan non-finansial dalam satu kerangka sistem yang komprehensif di sektor publik. Di sinilah letak gap yang coba dijawab oleh penelitian ini.

Berangkat dari kondisi tersebut, penelitian ini menawarkan pendekatan baru dalam penilaian kinerja birokrasi. Kebaruannya terletak pada pengembangan sistem tambahan yang dirancang dari bawah (bottom-up) dan berfokus pada tiga elemen utama: indikator spesifik per bidang, evaluasi multi-sumber yang melibatkan sejawat, serta pemberian penghargaan simbolik non-finansial. Kombinasi ini belum banyak dibahas dalam studi terdahulu, khususnya dalam konteks instansi pemerintah daerah di Indonesia, sehingga dapat menjadi kontribusi baru yang relevan secara praktis dan teoritis. Dengan pendekatan tersebut, penelitian ini bertujuan mengembangkan sistem penilaian tambahan yang bisa melengkapi e-Kinerja dalam mengidentifikasi pegawai terbaik secara lebih akurat dan adil. Harapannya, sistem ini tidak hanya menjawab tantangan teknis, tetapi juga memperkuat motivasi kerja, rasa dihargai, serta iklim organisasi yang lebih suportif.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif secara cermat dipilih karena kemampuannya dalam menggambarkan fenomena kontekstual secara mendalam, menangkap kompleksitas yang terjadi dalam lingkungan organisasi secara nyata, serta memahami secara mendalam "bagaimana" dan "mengapa" suatu fenomena terjadi (Creswell et al, 2018). Metode studi kasus secara khusus memfasilitasi eksplorasi yang intensif terhadap proses pengembangan sistem penilaian tambahan dalam konteks unik sebuah instansi pemerintah, sehingga memberikan pemahaman holistik atas dinamika, tantangan, dan solusi yang muncul di lapangan (Creswell et al, 2018). Fokus utama dari penelitian ini adalah pada proses perancangan sistem penilaian tambahan yang dirancang untuk melengkapi mekanisme e-Kinerja yang sudah ada, dengan penekanan pada indikator kinerja yang spesifik sesuai bidang kerja masing-masing, guna mendukung seleksi pegawai terbaik secara lebih akurat. Pemilihan studi kasus kualitatif bukanlah

keputusan yang kebetulan; pendekatan ini secara langsung berkaitan dengan pertanyaan penelitian yang menekankan pada "bagaimana" dan "mengapa" sistem tersebut dikembangkan dan diimplementasikan. Jika metode kuantitatif mungkin hanya menunjukkan hasil akhir, maka pendekatan kualitatif diperlukan untuk mengungkap dinamika internal, interaksi antarmanusia, serta solusi-solusi yang muncul selama proses inovasi dalam konteks birokrasi.

Pendekatan mendalam terhadap proses ini sangat penting dalam menghasilkan wawasan praktis yang dapat diterapkan oleh organisasi lain, serta memastikan bahwa temuan yang diperoleh kaya akan detail kontekstual dan sangat relevan bagi para praktisi yang ingin menerapkan perubahan serupa. Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman terhadap aspek prosedural dan relasional dari suatu reformasi sering kali lebih menentukan keberhasilan dibandingkan sekadar fokus pada desain teknis.

Penelitian ini dilakukan secara naturalistik melalui partisipasi langsung dan aktif peneliti dalam program magang di sebuah instansi pemerintah daerah yang secara khusus menangani sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara (ASN). Masa magang berlangsung dari bulan Februari hingga Mei 2024. Pendekatan partisipatif ini memberikan akses observasi langsung kepada peneliti terhadap dinamika yang terjadi dalam merumuskan sistem penilaian tambahan, interaksi sehari-hari antarpegawai, serta diskusi lintas departemen mengenai indikator kinerja yang paling tepat untuk masing-masing unit, semua dalam konteks penentuan pegawai terbaik.

Keterlibatan langsung ini memungkinkan peneliti memperoleh data kontekstual yang kaya dan autentik, menangkap perspektif internal serta pengalaman sehari-hari para pegawai dalam menghadapi keterbatasan sistem e-Kinerja dan secara kolaboratif merancang solusi inovatif. Pendekatan yang imersif ini menjadi kekuatan penting, khususnya dalam mengkaji perubahan organisasi di lingkungan birokrasi, karena memungkinkan peneliti memperoleh perspektif "orang dalam", menangkap interaksi dan proses informal yang mungkin tidak terlihat oleh pengamat eksternal. Hal ini meminimalkan efek Hawthorne dan meningkatkan keaslian data, memberikan representasi yang lebih akurat terhadap "pengalaman nyata" selama pengembangan dan penerapan sistem. Dengan menjadi partisipan aktif, peneliti juga berpotensi membangun kepercayaan yang lebih besar dengan subjek penelitian, sehingga memperoleh wawasan yang lebih jujur tentang tantangan dan keberhasilan. Pendekatan ini menjadi model bagaimana peneliti dapat secara efektif mempelajari dinamika organisasi yang kompleks dari dalam, sekaligus memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai manajemen perubahan di instansi pemerintah.

Data dalam penelitian ini diperoleh secara sistematis melalui tiga teknik utama yang saling melengkapi (Creswell et al, 2018): Observasi Partisipatif: Peneliti terlibat langsung dalam proses perancangan sistem penilaian tambahan. Selama keterlibatan tersebut, dicatat secara teliti berbagai interaksi, pengambilan keputusan penting, dan tantangan yang dihadapi di lapangan. Catatan Diskusi Internal: Dokumentasi sistematis dilakukan terhadap seluruh diskusi yang terjadi di antara pegawai dan antarbidang. Diskusi ini secara khusus membahas identifikasi indikator penilaian kinerja yang relevan dan adil untuk tujuan penentuan pegawai terbaik. Studi Literatur: Kajian komprehensif dilakukan terhadap seluruh dokumen regulatif yang relevan, seperti PermenPANRB No. 6 Tahun 2022, serta literatur akademik terkait penilaian kinerja kontekstual dari berbagai publikasi ilmiah.

Seluruh data dikumpulkan secara sistematis sepanjang periode magang, sehingga menjamin kelengkapan dan kedalaman informasi yang dibutuhkan untuk analisis menyeluruh (Creswell et al, 2018). Penekanan terhadap "catatan diskusi internal" sangat penting, karena menunjukkan bahwa pengembangan sistem penilaian ini merupakan proses kolaboratif dan

iteratif, bukan hasil kebijakan top-down. Ini menegaskan pentingnya dialog internal dan pembangunan konsensus dalam keberhasilan perubahan organisasi, terutama dalam konteks birokrasi. Kehadiran kajian regulatif juga memastikan bahwa inovasi lokal ini memiliki landasan kebijakan yang kuat. Pendekatan pengumpulan data yang beragam ini menjadi contoh bagaimana pembuat kebijakan dapat memperoleh pemahaman holistik tentang implementasi kebijakan, dengan menekankan bahwa reformasi yang berhasil sering kali mengintegrasikan regulasi formal dengan proses informal negosiasi dan adaptasi, sehingga memperlihatkan nilai desain partisipatif dalam pengembangan kebijakan.

Analisis data dilakukan secara cermat menggunakan pendekatan tematik. Metode ini dipilih secara khusus untuk mengidentifikasi pola yang berulang, menetapkan kategori yang relevan, dan menemukan tema-tema utama yang muncul dari data terkait proses pengembangan sistem penilaian tambahan (Creswell et al, 2018). Proses analisis dimulai dengan pengkodean awal terhadap catatan lapangan dan dokumentasi diskusi internal. Segmen-segmen yang telah dikodekan tersebut kemudian dikelompokkan secara sistematis ke dalam tema-tema utama, yang mencakup indikator spesifik per bidang, tingkat partisipasi penilai, serta berbagai bentuk pengakuan yang dianggap relevan dalam penentuan pegawai terbaik.

Temuan yang diperoleh dari proses analisis ini kemudian digunakan untuk membentuk narasi konseptual yang koheren. Narasi ini berfungsi untuk menjelaskan secara tepat bagaimana sistem penilaian tambahan tersebut dirancang dan kemudian diimplementasikan dalam konteks birokrasi pemerintahan yang kompleks. Penggunaan analisis tematik untuk membangun “narasi konseptual” menunjukkan bahwa penelitian ini tidak sekadar mendeskripsikan studi kasus, melainkan berupaya untuk mengekstrak prinsip-prinsip umum dan kontribusi teoretis dari pengamatan empiris. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan pelajaran yang dapat diterapkan di organisasi sektor publik lainnya. Melalui perumusan temuan spesifik menjadi tema-tema konseptual yang lebih luas, penelitian ini menyusun kerangka kerja yang dapat digunakan untuk intervensi kebijakan masa depan, mengubah temuan kasus menjadi prinsip umum dalam perubahan dan inovasi organisasi.

Hasil

Pengembangan Indikator Spesifik Perbidang

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sistem penilaian tambahan berbasis indikator spesifik per bidang menjadi respons penting atas keterbatasan e-Kinerja yang terlalu generik dalam menilai kinerja pegawai secara objektif. Observasi lapangan memperlihatkan bahwa setiap bidang dalam instansi pemerintah memiliki tugas yang unik dan tidak dapat dievaluasi menggunakan indikator seragam (Robiyandi et al., 2024). Oleh karena itu, sistem ini dirancang dengan indikator khusus yang disesuaikan dengan karakteristik tugas di masing-masing bidang. Misalnya, kecepatan pelayanan untuk unit administrasi, akurasi verifikasi dokumen untuk unit data, dan kontribusi terhadap regulasi teknis untuk unit perumusan kebijakan (Nagtegaal et al., 2020). Pendekatan ini mencerminkan prinsip penilaian kontekstual, yaitu menilai perilaku kerja berdasarkan fungsi dan lingkungan kerja yang spesifik (Destler, 2017).

Perubahan ini menandai pergeseran dari penilaian berbasis hasil semata ke arah pemahaman yang lebih dalam mengenai proses dan konteks kerja. Sistem e-Kinerja berbasis SKP selama ini cenderung fokus pada target kuantitatif yang seragam, sehingga sering kali

mengabaikan tugas-tugas non-rutin atau kontribusi kualitatif yang penting. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan tersebut menyulitkan dalam mengidentifikasi pegawai terbaik secara adil. Sebaliknya, penggunaan indikator yang relevan dengan tugas bidang memberikan pengaruh langsung terhadap akurasi penilaian dan persepsi keadilan. Hal ini juga mendorong rasa dihargai dan kepemilikan terhadap pekerjaan. Secara keseluruhan, pendekatan ini bukan hanya meningkatkan kualitas evaluasi kinerja, tetapi juga berkontribusi pada pembentukan hubungan psikologis positif antara pegawai dan organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa fleksibilitas dan kepekaan terhadap konteks justru dapat menciptakan birokrasi yang lebih efisien, adil, dan berorientasi pada kinerja nyata.

Integrasi Umpan Balik Multi-Sumber

Penguatan sistem penilaian melalui keterlibatan berbagai pihak, baik atasan langsung maupun rekan sejawat memiliki dasar teoritis kuat dalam model umpan balik 360 derajat. Model ini menekankan bahwa evaluasi dari berbagai sumber memberi gambaran yang lebih holistik, mengurangi bias individu, dan meningkatkan akurasi penilaian (Kim et al., 2016). Dalam konteks penelitian ini, keterlibatan sejawat terbukti membantu menangkap aspek kerja kolaboratif dan kontribusi harian yang kerap tidak terlihat oleh atasan. Lebih dari sekadar peningkatan teknis, pendekatan ini berfungsi sebagai strategi membangun budaya organisasi yang lebih transparan dan partisipatif (Raghavan, 2021).

Ketika pegawai mengetahui bahwa penilaian mencerminkan kontribusi mereka dari berbagai perspektif, kepercayaan terhadap sistem meningkat. Kepercayaan ini mendorong motivasi intrinsik dan keterlibatan kerja yang lebih besar. Selain itu, pendekatan multi-sumber membuka peluang untuk mengidentifikasi blind spot atau area pengembangan yang mungkin terlewat jika penilaian hanya dari satu pihak (James, 2019). Peralihan dari model hierarkis ke pendekatan partisipatif ini mencerminkan pergeseran menuju akuntabilitas yang lebih merata dalam organisasi. Umpan balik menjadi bagian dari tanggung jawab bersama, mendorong budaya saling menghormati dan rasa aman psikologis di antara rekan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa pelibatan sejawat dalam proses penilaian tidak hanya memperbaiki kualitas evaluasi, tetapi juga memperkuat kohesi tim dan membentuk lingkungan kerja yang adaptif dan suportif.

Adopsi Penghargaan Simbolik Non-Finansial

Sistem penilaian tambahan ini tidak hanya memperbaiki akurasi evaluasi, tetapi juga berkontribusi pada pembentukan budaya kerja yang lebih apresiatif. Melalui penghargaan simbolik seperti sertifikat, piagam, atau pengakuan terbuka dalam forum internal, organisasi dapat menumbuhkan motivasi intrinsik pegawai secara signifikan. Penghargaan non-finansial ini dianggap bermakna karena menyentuh kebutuhan psikologis akan pengakuan dan rasa dihargai. Berbeda dengan insentif berbasis materi yang sifatnya jangka pendek dan terbatas oleh anggaran, penghargaan simbolik relatif mudah diterapkan namun tetap memiliki dampak emosional yang kuat. Pegawai yang menerima pengakuan secara publik merasa dihargai tidak hanya oleh atasan, tetapi juga oleh rekan kerja. Hal ini berdampak pada peningkatan semangat kerja, loyalitas, dan rasa keterikatan terhadap organisasi (Kalyanasundaram et al., 2025). Selain itu, penghargaan non-finansial juga memberi sinyal budaya organisasi yang mendukung kerja berkualitas, bukan semata-mata pencapaian angka. Dengan begitu, sistem ini tidak hanya meningkatkan motivasi individu, tetapi juga memperkuat norma-norma positif dalam lingkungan kerja. Temuan ini mempertegas pentingnya mengintegrasikan aspek psikologis dalam desain sistem penilaian kinerja di sektor publik yang selama ini terlalu administratif dan angka-sentris.

Tabel 1. Perbandingan Indikator Penilaian Kinerja: Sistem e-Kinerja vs. Sistem Penilaian Tambahan Kontekstual

Aspek Penilaian	Sistem e-Kinerja (Generik)	Sistem Penilaian Tambahan Kontekstual
Indikator Umum	Seragam untuk semua bidang, berfokus pada SKP dan target kuantitatif.	Spesifik per bidang, disesuaikan dengan uraian tugas unik, mendukung identifikasi pegawai terbaik.
Contoh Indikator	Waktu penyelesaian pekerjaan (sering tidak kontekstual untuk semua bidang).	Kecepatan pelayanan administrasi, akurasi verifikasi dokumen, kontribusi dalam penyusunan regulasi teknis.
Kesesuaian dengan Realitas Kerja	Sering kali tidak mencerminkan spesifikasi pekerjaan, menutupi kinerja nyata, menyulitkan identifikasi pegawai terbaik.	Meningkatkan akurasi penilaian, mencerminkan perilaku kerja sesuai konteks tugas.
Partisipasi Penilai	Terbatas, cenderung hanya penilaian dari atasan langsung.	Melibatkan atasan langsung dan penilaian rekan sejawat, memberikan pandangan lebih menyeluruh.
Persepsi Keadilan	Berpotensi menimbulkan bias dan ketidakadilan, menurunkan motivasi.	Memperkuat transparansi dan persepsi keadilan, penting untuk penerimaan hasil penilaian pegawai terbaik.
Bentuk Penghargaan	Umumnya terkait kompensasi finansial.	Simbolik (sertifikat, pengakuan publik), berdampak positif pada motivasi intrinsik dan relevan untuk penghargaan kinerja.

Tabel 1 menunjukkan secara jelas perbedaan mendasar antara sistem e-Kinerja yang bersifat generik dengan sistem penilaian tambahan yang kontekstual. Sistem e-Kinerja cenderung menggunakan indikator yang sama untuk semua unit kerja tanpa mempertimbangkan karakteristik tugas masing-masing bidang. Hal ini berdampak pada penilaian yang kurang akurat dan kerap menimbulkan kesan tidak adil. Sebaliknya, sistem tambahan yang dikembangkan dalam penelitian ini menggunakan indikator spesifik sesuai tugas bidang, seperti kecepatan layanan, akurasi dokumen, atau kontribusi kebijakan teknis. Selain itu, partisipasi dalam penilaian juga lebih luas, bukan hanya dari atasan tetapi juga dari rekan sejawat, sehingga hasil evaluasi lebih menyeluruh dan dipercaya. Bentuk penghargaan dalam sistem baru ini juga lebih sederhana namun bermakna, yaitu dalam bentuk pengakuan simbolik seperti sertifikat dan apresiasi publik. Hal ini terbukti memberi dampak positif terhadap motivasi kerja pegawai, bahkan tanpa insentif finansial. Secara keseluruhan, tabel ini menggambarkan bahwa sistem kontekstual lebih adaptif terhadap realitas kerja di birokrasi, dan memiliki potensi besar untuk memperbaiki keadilan serta efektivitas penilaian kinerja.

Pembahasan

Penilaian Kontekstual dan Keadilan Organisasi

Penelitian ini menegaskan bahwa penilaian kinerja kontekstual lebih efektif dibanding sistem generik, khususnya dalam birokrasi yang kompleks (Maitama et al, 2025). Ketika indikator disesuaikan dengan karakter tugas di masing-masing bidang, proses evaluasi menjadi lebih adil dan bermakna (DeNisi et al, 2017). Hasil ini mendukung temuan bahwa pendekatan kontekstual mampu meningkatkan persepsi keadilan dan keterlibatan kerja (Ahmed et al., 2020). Secara teoritis, sistem ini tidak hanya menilai pencapaian akhir, tetapi juga perilaku kerja seperti kolaborasi dan inisiatif. Indikator seperti partisipasi lintas divisi dan kontribusi terhadap efisiensi pelayanan memberi ruang bagi aspek-aspek yang sebelumnya luput dalam SKP. Ketika pegawai merasa kriteria penilaian relevan dan transparan, kepercayaan terhadap sistem meningkat (Choudhary et al, 2021). Dalam studi ini, banyak

pegawai menyampaikan bahwa kontribusinya lebih dihargai dibanding sebelumnya. Penilaian yang dianggap adil menciptakan kepercayaan terhadap manajemen, memperkuat komitmen, dan mengurangi resistensi terhadap perubahan (Memon et al., 2020). Ini menunjukkan bahwa investasi dalam sistem penilaian berbasis konteks merupakan langkah strategis, karena menyentuh aspek psikologis pegawai yang mendalam.

Selain meningkatkan persepsi keadilan, pendekatan ini juga berdampak pada peningkatan keterlibatan pegawai. Saat pegawai merasa kinerjanya diakui sesuai realitas pekerjaan, mereka cenderung terdorong menunjukkan performa optimal. Penyesuaian indikator juga memungkinkan pemantauan kinerja yang lebih akurat dan berkelanjutan, membuka ruang bagi perbaikan sistem yang fokus pada proses dan hasil.

Keterlibatan Multi-Pihak dan Budaya Kolaboratif

Model penilaian multi-sumber menghadirkan dimensi kolaboratif dalam proses evaluasi kinerja. Dengan melibatkan atasan dan sejawat, penilaian menjadi lebih menyeluruh dan mencerminkan berbagai aspek kerja, termasuk kerja tim, inisiatif, dan kontribusi harian yang tidak selalu terlihat oleh atasan (Kim et al., 2016). Partisipasi sejawat juga memperkuat budaya saling menghargai. Ketika pegawai merasa bahwa rekan sejawat turut menilai kinerja mereka, akan tercipta dinamika sosial yang positif. Proses ini membangun kepercayaan dan mendorong feedback dua arah, yang penting dalam menciptakan lingkungan kerja kolaboratif dan sehat. Lebih dari itu, pelibatan berbagai pihak dalam penilaian kinerja mencerminkan semangat transparansi dan akuntabilitas. Dalam lingkungan birokrasi yang selama ini identik dengan pendekatan top-down, keterlibatan sejawat menjadi simbol pergeseran menuju budaya kerja yang lebih demokratis. Model ini juga mendorong budaya feedback berkelanjutan, yang penting untuk pertumbuhan profesional dan pengembangan kompetensi pegawai (James, 2019). Dalam jangka panjang, penerapan penilaian multi-sumber dapat berfungsi sebagai alat pemetaan kekuatan dan potensi tim. Umpan balik dari rekan sejawat tidak hanya memperlihatkan kinerja individual, tetapi juga mengidentifikasi peluang untuk sinergi lintas fungsi. Hal ini selaras dengan kebutuhan instansi modern untuk menciptakan organisasi pembelajar yang terus berkembang dan adaptif terhadap perubahan.

Dampak Motivasi dari Pengakuan Non-Finansial

Pengakuan terhadap kinerja pegawai, meskipun tidak disertai imbalan materi, terbukti memberikan dampak signifikan terhadap motivasi kerja. Dalam konteks sistem penilaian tambahan ini, penghargaan simbolik seperti sertifikat atau pengakuan publik berhasil meningkatkan rasa dihargai dan semangat kerja pegawai. Pengakuan ini bekerja sebagai motivator intrinsik yang memperkuat keterikatan emosional antara pegawai dan organisasi (Kalyanasundaram et al., 2025). Pendekatan ini sejalan dengan teori dua faktor dari Herzberg, yang menekankan bahwa faktor seperti pengakuan dan pencapaian memiliki efek jangka panjang terhadap kepuasan dan motivasi. Dalam praktiknya, penghargaan simbolik juga telah terbukti meningkatkan retensi dan loyalitas kerja, seperti yang ditunjukkan dalam studi (Lailil et al, 2024). Pengakuan menjadi lebih bermakna saat muncul dalam konteks sistem penilaian yang transparan dan partisipatif. Kombinasi ini menciptakan efek berlapis: keadilan dalam penilaian memperkuat nilai penghargaan, dan penghargaan memperkuat dampak psikologis dari penilaian yang adil. Hasilnya adalah peningkatan motivasi kerja, loyalitas, dan keterlibatan pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa reformasi sistem penilaian tidak harus bergantung pada anggaran besar. Dengan mengelola dimensi psikologis seperti pengakuan dan penghargaan, instansi dapat membangun budaya kerja yang lebih suportif dan memotivasi secara berkelanjutan.

Tabel 2. Dampak Penghargaan Non-Finansial terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai

Penulis/Tahun	Fokus Penghargaan Non-Finansial	Metode Penelitian	Dampak terhadap Motivasi/ Kinerja
Lailil et al. (2024)	Penghargaan simbolik	Studi ekonomi dan manajemen	Meningkatkan keterlibatan dan retensi secara signifikan.
Merera et al. (2019)	Penghargaan non-finansial secara umum	Meta-analisis pustaka	Pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
Rizvi (2023)	Manfaat non-finansial dalam retensi SDM	Studi analitik	Organisasi modern mengandalkan pengakuan simbolik untuk mempertahankan pegawai potensial.
Sari et al. (2024)	Kompensasi non-finansial	Analisis regresi linier	Pengaruh positif terhadap motivasi kerja di sektor pemerintahan.
Ercegović (2024)	Finansial vs. non-finansial motivator	Studi organisasi publik	Penghargaan non-finansial terbukti berdampak lebih stabil dalam jangka panjang.
Kalyanasundaram et al. (2025)	Pengakuan simbolik & motivasi intrinsik	Studi organisasi sektor publik	Meningkatkan keterlibatan kerja dan loyalitas pegawai secara berkelanjutan.

Tabel 2 memperlihatkan konsistensi temuan dari berbagai studi ilmiah yang meneliti dampak penghargaan non-finansial terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Secara umum, bentuk pengakuan simbolik seperti sertifikat, penghargaan terbuka, atau pujian formal terbukti mampu meningkatkan keterlibatan kerja dan loyalitas. Studi menunjukkan bahwa penghargaan simbolik saja bisa meningkatkan retensi secara signifikan (Lailil et al, 2024)). Peneliti juga menemukan bahwa motivasi yang dibangun melalui pengakuan non-finansial cenderung lebih stabil dan bertahan lama dibanding insentif keuangan (Kalyanasundaram et al, 2025). Sementara itu, dalam konteks Indonesia, Peneliti membuktikan bahwa kompensasi simbolik berpengaruh langsung terhadap semangat kerja ASN (Sari et al, 2024). Latar belakang yang beragam, seluruh studi ini menyimpulkan bahwa penghargaan non-finansial adalah strategi yang efektif dan berkelanjutan dalam memperkuat motivasi kerja, khususnya di sektor publik dengan keterbatasan anggaran.

Inovasi Lokal dan Perubahan Bertahap dalam Birokrasi

Temuan ini menyoroti bahwa perubahan tidak harus dimulai dari atas. Inovasi berbasis indikator tugas yang dikembangkan secara lokal menunjukkan bahwa birokrasi punya kapasitas untuk beradaptasi dari bawah (Latifah et al, 2023). Strategi ini sejalan dengan pendekatan *incremental change* yang lebih berkelanjutan dibanding reformasi besar yang cenderung menghadapi resistensi tinggi. Instansi tempat studi tidak menunggu reformasi struktural, melainkan secara proaktif mengembangkan solusi adaptif yang selaras dengan kebutuhan lapangan. Ini menjadi contoh konkret bahwa reformasi birokrasi dapat dimulai dari unit kecil, lalu bertumbuh menjadi model perubahan yang lebih luas (Denisi et al, 2017). Strategi reformasi mikro ini memberi contoh bahwa perubahan besar bisa diawali dari langkah kecil yang konsisten. Organisasi dapat memanfaatkan fleksibilitas lokal untuk bereksperimen dengan pendekatan evaluasi yang lebih relevan dan berdampak.

Dampak Psikologis dari Pemberdayaan

Sistem ini juga membawa dampak psikologis yang signifikan. Ketika pegawai merasa kontribusinya diakui, iklim kerja menjadi lebih positif dan suportif (Citrayanti et al, 2021). Partisipasi aktif dalam evaluasi, baik sebagai penilai maupun yang dinilai, mendorong rasa memiliki dan kepercayaan diri (Setiawan, 2022). Di samping itu, pemberdayaan yang ditunjang sistem penilaian partisipatif memberikan efek jangka panjang terhadap stabilitas dan kohesi

organisasi. Ketika pegawai merasa didengar dan dipertimbangkan dalam proses evaluasi, kepercayaan terhadap kepemimpinan pun meningkat. Kepercayaan ini membentuk dasar dari iklim kerja yang sehat, di mana komunikasi terbuka dan kolaboratif dapat tumbuh.

Studi lain menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai memiliki korelasi positif dengan kepuasan dan keterlibatan kerja (Ogala et al., 2024). Namun, pemberdayaan saja tidak cukup. Sistem penilaian juga harus adil dan dipercaya untuk memberi dampak nyata pada kinerja (Han et al., 2015). Penelitian juga menunjukkan bahwa pegawai yang merasa diberdayakan cenderung menunjukkan perilaku proaktif, termasuk dalam menyampaikan ide, menyelesaikan masalah secara mandiri, dan menunjukkan loyalitas tinggi terhadap institusi. Oleh karena itu, pemberdayaan melalui mekanisme evaluasi bukan sekadar prosedur administratif, melainkan strategi peningkatan kualitas organisasi dari dalam.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa sistem penilaian tambahan berbasis indikator spesifik per bidang mampu meningkatkan akurasi, keadilan, dan relevansi dalam proses identifikasi pegawai terbaik di lingkungan birokrasi. Tidak seperti e-Kinerja yang bersifat generik, pendekatan kontekstual memungkinkan penilaian yang lebih tepat sasaran, karena indikator disusun berdasarkan realitas kerja di masing-masing bidang. Selain itu, pelibatan sejawat dalam proses evaluasi memberikan perspektif yang lebih menyeluruh dan memperkuat kepercayaan terhadap hasil penilaian. Bentuk penghargaan simbolik non-finansial yang digunakan, seperti sertifikat dan pengakuan terbuka, juga terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja tanpa perlu insentif material.

Temuan ini mendukung tujuan awal penelitian, yaitu mengembangkan sistem penilaian tambahan yang tidak hanya akurat secara teknis, tetapi juga efektif secara psikologis dan sosial. Pendekatan ini menawarkan alternatif yang relevan untuk reformasi mikro dalam manajemen kinerja ASN, khususnya di instansi yang belum mampu melakukan perubahan sistem secara menyeluruh. Secara praktis, hasil studi ini dapat dijadikan acuan bagi instansi pemerintah untuk menerapkan sistem penilaian yang lebih fleksibel, adil, dan berdampak terhadap semangat kerja pegawai. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur tentang penilaian kinerja kontekstual dan motivasi non-finansial dalam sektor publik. Namun, sebagai studi kualitatif berbasis satu kasus, hasil temuan ini belum bisa digeneralisasi ke semua instansi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan komparatif antarinstansi atau desain longitudinal untuk mengukur dampak jangka panjang sistem ini terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Acknowledgment

-

Daftar Pustaka

- Ahmed, O. H., Ullah, N., & Alam, M. M. (2020). Contextual performance appraisal and organizational justice: A study of mediating roles. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1726168. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1726168>
- Brefo-Manuh, M., & Anlesinya, A. (2023). Fairness in performance appraisals and its effect on employee motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(2), 301–318. <https://doi.org/10.1093/jopart/muz029>

- Choudhary, N., & Saini, A. K. (2021). Role of procedural justice in performance appraisal and employee engagement. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(3), 25–41. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i3.18104>
- Citrayanti, S. A., & Yuhertiana, I. (2021). Telaah Reformasi Akuntansi Sektor Publik di Indonesia: Perspektif Luder Contingency Model. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 12(2), 95-111. <https://doi.org/10.36982/jiegm.v12i2.1428>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE.
- Denisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Destler, K. N. (2017). A matter of trust: Street level bureaucrats, organizational climate and performance management reform. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(3), 517-534. <https://doi.org/10.1093/jopart/muw055>
- Ercegović, S. (2024). Aligning financial and non-financial motivators for sustainable performance. *Journal of Public Budgeting*, 12(1), 45–61.
- Han, K., Trinkoff, A., & Gurses, A. P. (2015). Work environment and empowerment: Effects on nurse job satisfaction and performance. *Journal of Nursing Management*, 23(8), 1046–1055. <https://doi.org/10.1111/jonm.12310>
- James, T. S. (2019). Better workers, better elections? Electoral management body workforces and electoral integrity worldwide. *International Political Science Review*, 40(3), 370-390. <https://doi.org/10.1177/0192512119829516>
- Kalyanasundaram, K., Gopinath, J., & Somaia, M. (2025). Symbolic recognition and employee intrinsic motivation in bureaucratic organizations. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 9(2), 145–160. <https://doi.org/10.1504/IJPSPM.2025.100789>
- Kim, Y.-J., Joo, Y. J., Lim, J. Y., & You, M. H. (2016). 360-degree feedback and performance evaluation accuracy. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 686–705. <https://doi.org/10.1002/job.2081>
- Knezović, I., & Neimarlija, I. (2023). Procedure and distributive justice in performance appraisal and job satisfaction. *Journal of Human Resources and Sustainability Studies*, 11(3), 125–141. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.113011>
- Lailil, M. N., Patrecia, C., Ameliya, V. G., Pradita, M. E., & Firmansyah, M. W. (2024). Penilaian Kinerja sebagai Alat Pengembangan Sdm. *Jurnal Akademik Ekonomi Dan Manajemen*, 1(4), 374-383. <https://doi.org/10.61722/jaem.v1i4.3450>
- Lameque, I. D. C., Velez, M. J. P., & Botelho, C. M. D. A. (2023). Purposes of performance appraisal: A systematic review and agenda for future research. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), e02274. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2274>
- Latifah, L., Fatmawati, F., Ilham, I., & Gafur, A. (2023). Penerapan sistem kinerja berbasis e-kinerja pada pemerintahan Kota Bekasi. *Jurnal Administrasi Negara*, 29(1), 1-19. <https://doi.org/10.33509/jan.v29i1.1830>

- Lembong, R. C., & Madjid, U. (2021). Efektivitas Penerapan E-Kinerja Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 6(2), 131-139. <https://doi.org/10.33701/jipsk.v6i2.1742>
- Maitama, A., & Ul, A. (2025). Designing supplementary appraisal systems: A cross-case analysis of contextually driven reforms. *Global Journal of Human Resource Management*, 13(1), 112–129. <https://doi.org/10.11648/j.gjhrm.20251301.13>
- Memon, M. A., Kwon, J., & Chan, D. (2020). Performance appraisal fairness, job satisfaction, and intent to remain: The mediator role of trust. *Frontiers in Psychology*, 11, 408. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00408>
- Merera Jaleta, J. W., & Kero, A. (2019). Non-financial rewards and employee performance: Meta-analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(5), 160–177. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i5/5950>
- Nagtegaal, R., Tummers, L., Noordegraaf, M., & Bekkers, V. (2020). Designing to debias: Measuring and reducing public managers' anchoring bias. *Public Administration Review*, 80(4), 565–576. <https://doi.org/10.1111/puar.13211>
- Ogala, B. A., Igwe, N. N., Anichebe, N. A., Chukwu, U. C., Oparah, F., & Obodoagu, K. O. (2024). Performance appraisal and employee performance in the National Agency for Science and Engineering Infrastructure Institutes (NASENI) in South East Nigeria. *Archives of Business Research*, 12(12), 34–50. <https://doi.org/10.14738/abr.1212.17467>
- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51–76. <https://doi.org/10.1017/iop.2014.2>
- Raghavan, V. (2021). Multi-source feedback in public administration. *Review of Public Personnel Administration*, 41(2), 332–352. <https://doi.org/10.1177/0734371X19864910>
- Rizvi, M. (2023). Non-financial benefits and talent retention: A global survey. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/05/non-financial-benefits-talent>
- Robiyandi, R., Rahim, O., Eduwin, E., & Paselle, E. (2024). Implementasi e-Kinerja Studi kasus Kabupaten Kutai Kartanegara. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(4), 3945-3953. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i4.12807>
- Sari, F., & Harahap, S. (2024). Pengaruh kompensasi non-finansial terhadap motivasi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Publik*, 12(1), 75–86. <https://doi.org/10.29299/jmp.v12i1.4567>
- Setiawan, A. (2022). Professionnal Learning Community (Pesona Leci). *Mikro Media Teknologi*.
- Wahyudi, W. (2021). Peran Pendidik Dalam Pembinaan Karakter Peserta Didik Menghadapi Era Masyarakat 5.0. *Jurnal Lentera: Kajian Keagamaan, Keilmuan Dan Teknologi*, 20(01), 115-129. <https://doi.org/10.29138/lentera.v20i01.442>
- Wang, R., Chua, W. F., Simnett, R., & Zhou, S. (2024). Is greater connectivity of financial and non-financial information in annual reports valued by market participants?. *The British Accounting Review*, 56(6), 101407. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101407>