JUMANSI: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi Medan
Volume : 8 | Nomor 2 | Juli 2026 | E-ISSN : 2797-6238|
https://jurnal.itscience.org/index.php/jumansi

Inovasi Penilaian Kinerja Asn Untuk Mendukung Profesionalisme Aparatur Negara

Author:
Hilma Harmen[1]
Khaila[2]
Reva Aprilia Fiona[3]
Jhensi Echa Flora Hutasoit[4]
Novita Sianturi[5]

Afiliation:
Program Studi Manajemen
Universitas Negeri Medan[1,2]

Corresponding email
revafiona.7253210035.@mhs.unimed.ac.id[3]

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Abstrak:

Latar belakang: Penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan elemen penting dalam mewujudkan birokrasi yang profesional dan akuntabel (BKN, 2025). Namun, sistem penilaian yang ada masih menghadapi berbagai permasalahan seperti subjektivitas, nepotisme, dan rendahnya validitas pengukuran kinerja (CNBC Indonesia, 2025). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis inovasi sistem penilaian kinerja ASN berbasis psikometri yang dikembangkan oleh Badan Kepegawaian Negara. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan studi literatur dari berbagai sumber terpercaya (Sugiyono, 2019). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan instrumen seperti *Situational Judgment Test* (SJT), Morscale, dan tes kognitif mampu meningkatkan objektivitas serta akurasi penilaian kinerja ASN (BKN, 2025). Intinya, inovasi ini berpotensi memperkuat sistem merit dan meningkatkan profesionalisme aparatur negara di Indonesia.

Metode penelitian: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode studi literatur. Data diperoleh dari berbagai sumber sekunder seperti jurnal ilmiah, buku, laporan resmi pemerintah, serta berita terpercaya yang relevan dengan topik penelitian (Sugiyono, 2019). Teknik analisis data dilakukan melalui analisis isi (content analysis), yaitu dengan mengkaji dan menginterpretasikan informasi terkait inovasi penilaian kinerja ASN berbasis psikometri secara sistematis (Creswell, 2016).

Hasil penelitian: SJT untuk mensimulasikan dilema kepemimpinan, mengukur *judgment* (penilaian) dalam situasi ambigu. Badan Kepegawaian Negara menunjukkan keberhasilan dalam menciptakan empat instrumen utama yang memiliki tingkat validitas prediktif tinggi dan siap diimplementasikan secara nasional. Pada instrumen pertama, yaitu *Situational JudgmentTest (SJT),* ditemukan bahwa perangkat ini mampu secara efektif mengukur kematangan manajerial pegawai melalui simulasi dilema yang sangat mendekati realitas pekerjaan sehari-hari.

Kesimpulan: Langkah strategis Badan Kepegawaian Negara (BKN) dalam merintis standard baru penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) bukan sekadar tonggak perubahan administratif, melainkan fondasi revolusioner untuk membangun sistem merit yang kokoh dan berkelanjutan di Indonesia. Transformasi ini secara fundamental mengubah paradigma penilaian dari rutinitas formal yang sering kali terjebak dalam subjektivitas atasan langsung seperti penilaian SKP (Sasaran Kerja Pegawai) konvensional menjadi proses saintifik yang berbasis data empiris dan terintegrasi secara nasional.

Kata kunci: MSDM, Penilaian, Disiplin Karyawan

Pendahuluan

Evolusi sistem penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia telah menempuh perjalanan panjang sejak berakhirnya rezim Orde Baru, namun hingga kini birokrasi nasional masih menghadapi masalah fundamental berupa tingginya tingkat subjektivitas dalam penilaian yang sering kali dipengaruhi oleh hubungan nepotisme atau intervensi politik lokal. Sebagai contoh nyata, dalam masa Pemilihan Kepala Daerah (Pilkada), sering terjadi mobilisasi ASN oleh oknum pejabat untuk mendukung kandidat tertentu, di mana jabatan strategis kemudian dijadikan "hadiah" bagi mereka yang loyal secara personal, bukan profesional. Akibatnya, sistem Sasaran Kerja Pegawai (SKP) konvensional dinilai gagal memenuhi standar profesionalisme karena ketidakmampuannya membedakan antara pegawai yang benar-benar berkinerja

dengan mereka yang hanya memenuhi syarat administratif atau memiliki kedekatan dengan atasan, bukan karena faktor subjektivitas atau kedekatan personal (CNBC Indonesia, 2025).

Kelemahan struktural ini berdampak serius pada politisasi birokrasi yang merusak tatanan karier pegawai, serta menyebabkan efisiensi pelayanan publik menjadi sub-optimal dengan tingkat kepuasan masyarakat yang tetap stagnan meskipun mayoritas ASN mendapatkan predikat penilaian "baik" secara administratif. Praktik nepotisme yang memprioritaskan kerabat atau lingkaran dekat pejabat melalui sistem "titipan"mengakibatkan terjadinya mismatch atau ketidaksesuaian kompetensi pada pejabat yang terpilih. Dampak jangka panjang dari masalah ini adalah rendahnya inovasi di tubuh birokrasi karena individu yang kompeten sering kali terabaikan oleh sistem yang bias, sehingga menimbulkan demotivasi yang mendalam bagi pegawai yang benar-benar berprestasi dan menggerus kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah (Wijaya, M. Ed. (2025).

Permasalahan serupa juga ditemukan di sektor pendidikan tinggi, seperti di Universitas Negeri Medan (Unimed), di mana sistem evaluasi internal masih cenderung terpaku pada pemenuhan beban kerja administratif tradisional yang belum mengintegrasikan pengukuran kompetensi perilaku dan integritas secara otomatis. Adanya resistensi terhadap perubahan budaya kerja yang bersifat senioritas serta keterbatasan integrasi infrastruktur digital antara sistem internal universitas dengan *dashboard* Kinerjanasional menjadi alasan utama mengapa institusi seperti Unimed masih memerlukan waktu transisi. Tanpa sistem yang objektif, institusi pendidikan rentan terjebak pada penilaian subjektif yang tidak mencerminkan kualitas akademik dan manajerial yang sesungguhnya, sehingga menghambat pemetaan talenta akademik yang objektif dan profesionalisme ASN di Indonesia (BKN, 2025).

Sebagai solusi atas problematika tersebut, pemerintah melalui Badan Kepegawaian Negara (BKN) mengembangkan perangkat penilaian yang meliputi *Situational JudgmentTest* (SJT), *Morscale* untuk pengukuran integritas, tes kognitif, serta simulasi *Assessment Center*. Perangkat-perangkat ini hadir untuk memberikan penilaian yang lebih jujur terhadap kemampuan kepemimpinan, kepatuhan etika, dan kapasitas analitis pegawai tanpa adanya bias personal dari atasan. Dengan mengintegrasikan instrumen ini ke dalam platform digital secara sistematis,pemerintah berupaya memastikan bahwa setiap posisi jabatan diisi oleh individu yang memiliki kompetensi terbaik, sehingga praktik nepotisme dan politik praktis dapat diputus secara sistematis demi penguatan sistem meritokrasi di seluruh tingkatan instansi (BKN.go.id, 2025).

Studi Literatur

Sistem meritokrasi dalam manajemen sumber daya manusia aparatur di Indonesia menekankan pentingnya kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai dasar utama pengelolaan pegawai secara adil dan tanpa diskriminasi. Secara teoretis, manajemen talenta yang efektif harus didukung oleh instrumen pengukuran yang memiliki validitas tinggi untuk menghindari kesalahan penempatan (*mismatch*). Hal ini sejalan dengan prinsip Psikologi Industri yang menyatakan bahwa seleksi dan penempatan pegawai harus didasarkan pada analisis jabatan yang sistematis dan penilaian kompetensi yang objektif guna memprediksi performa kerja di masa depan (Cascio & Aguinis, 2019). Namun, transisi dari sistem lama menuju Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) masih menyisakan celah besar, terutama dalam hal konsistensi penilaian yang rentan terhadap manipulasi hasil demi kepentingan kelompok tertentu (Robbins&Judge, 2021)

Analisis terhadap dinamika rekrutmen dan promosi ASN secara konsisten mengungkap adanya kelemahan berupa politisasi birokrasi dan pengawasan meritokrasi yang tidak maksimal. Selain itu, literatur mengenai Psikologi Industri dan Organisasi menekankan bahwa penilaian yang hanya berbasis laporan administratif (seperti *paper-and-pencil test* tradisional) sering kali gagal menangkap aspek perilaku kompleks dalam situasi tekanan tinggi .(Robbins & Judge, 2021). Penggunaan teknologi penilaian berbasis perilaku, seperti *Situational Judgment Test* (SJT), secara teoretis memiliki validitas inkremental yang lebih kuat dalam mengukur *softskills* dan pengambilan keputusan dibandingkan tes kognitif biasa (Muchinsky&Culbertson, 2016). Oleh karena itu, integrasi metode psikometri modern dalam sistem e-Kinerja menjadi keharusan untuk menjamin objektivitas dalam birokrasi yang dinamis.

Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif deskriptif mengembangkan instrumen (R&D) untuk menghasilkan alat ukur yang memenuhi standar ilmiah dan mampu diaplikasikan secara massal pada populasi ASN yang sangat besar. Fokus utama pengembangan dilakukan pada aspek validitas konstruk dan reliabilitas instrumen agar hasil penilaian dapat dipertanggungjawabkan secara hukum dan profesional. Desain penelitian ini melibatkan pengujian terhadap berbagai kelompok sampel pegawai dari instansi percontohan (*pilot project*) untuk memastikan bahwa butir-butir soal yang dikembangkan benar-benar relevan dengan tantangan pekerjaan yang dihadapi oleh ASN di berbagai sektor pelayanan, baik teknis mau pun manajerial (BKN.go.id, 2025).

Proses pengumpulan data dilakukan melalui *platform digital* yang terenkripsi untuk menjaga kerahasiaan data pribadi pegawai sambil memastikan objektivitas skor yang dihasilkan tanpa campur tangan operator manusia. Analisis dilakukan secara mendalam dengan menggunakan metode statistik tingkat lanjut untuk melihat pola jawaban pegawai terhadap dilema etika dan kepemimpinan yang disajikan dalam instrumen. Karakteristik utama dari metode ini adalah penggunaan skor standar yang memudahkan pembandingan kinerja antar pegawai secara nasional (*norm-referenced*), sehingga memudahkan pemerintah pusat dalam memetakan talenta-talenta terbaik yang siap dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi secara adil.

Hasil

Badan Kepegawaian Negara menunjukkan keberhasilan dalam menciptakan empat instrumen utama yang memiliki tingkat validitas prediktif tinggi dan siap diimplementasikan secara nasional. Pada instrumen pertama, yaitu *Situational Judgment Test* (SJT), ditemukan bahwa perangkat ini mampu secara efektif mengukur kematangan manajerial pegawai melalui simulasi dilema yang sangat mendekati realitas pekerjaan sehari-hari. Pegawai yang memiliki jam terbang tinggi dalam kepemimpinan menunjukkan kecenderungan skor yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang baru berada di level operasional, yang membuktikan bahwa instrumen ini sensitif terhadap pengalaman dan kompetensi kepemimpinan seseorang. Selain itu, pengembangan skala integritas melalui *Morscale* memberikan hasil yang signifikan dalam memetakan potensi perilaku etis pegawai, di mana sistem mampu memberikan deteksi dini atau "*Red Flag*" bagi pegawai yang memiliki profil moralitas yang rentan, sehingga instansi dapat mengambil langkah preventif dalam penempatan jabatan di sektor-sektor yang rawan akan praktik gratifikasi (BKN.go.id, 2025).

Selanjutnya, hasil integrasi tes kognitif digital juga menunjukkan profil kemampuan intelektual ASN yang jauh lebih bervariasi dari yang diperkirakan sebelumnya, yang memberikan data dasar bagi pemerintah untuk merancang program pengembangan kompetensi yang lebih personal dan tidak lagi bersifat generalis. Secara teknis, pencapaian paling krusial dari proyek ini adalah keberhasilan sinkronisasi seluruh data penilaian ke dalam *platform digital* e-Kinerja nasional yang bersifat terpusat. Dengan sinkronisasi ini, setiap ASN di seluruh penjuru Indonesia kini memiliki "rapor kompetensi" digital yang transparan dan dapat diperbarui secara otomatis. Hasil visualisasi data pada dasbor kepegawaian memudahkan pimpinan instansi baik di pusat maupun daerah untuk melakukan pemetaan talenta secara cepat, akurat, dan tanpa biaya asesmen tambahan yang membebani anggaran negara, sehingga proses suksesi kepemimpinan dapat berjalan lebih efektif (Sokoguru.id, 2025).

Pembahasan

Pembahasan mengenai temuan penelitian ini menegaskan bahwa transformasi dari sistem penilaian yang bersifat subjektif menuju penilaian berbasis data empiris merupakan langkah yang sangat krusial dalam membangun birokrasi modern yang akuntabel dan profesional. Selama ini, sistem penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia sering kali terjebak dalam rutinitas formal yang dipengaruhi oleh perasaan suka atau tidak suka dari atasan langsung, hubungan nepotisme, hingga intervensi politik lokal yang merusak tatanan karier pegawai. Inovasi utama yang dihadirkan sebagai solusi atas masalah ini adalah pengembangan instrumen psikometri oleh Pusat Penilaian Kompetensi ASN (Puspenkom ASN) di bawah naungan Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang dirancang untuk mengukur skor kompetensi secara objektif dan terstandar. Inovasi ini secara fundamental mengubah paradigma penilaian dari sekadar pemenuhan syarat administratif menjadi sebuah proses saintifik yang terintegrasi secara nasional untuk memastikan bahwa setiap promosi atau mutasi jabatan didasarkan pada kemampuan nyata di lapangan (Robbins & Judge, 2021).

Salah satu bentuk inovasi teknis yang paling menonjol dalam sistem baru ini adalah penggunaan perangkat *Situational Judgment Test* (SJT) dan *Morscale* untuk memotret kapasitas pegawai secara jujur. SJT berfungsi sebagai simulasi dilema kepemimpinan yang mampu mengukur kematangan manajerial serta kemampuan pengambilan keputusan dalam situasi yang ambigu, sehingga nilai yang dihasilkan sangat mendekati realitas pekerjaan sehari-hari. Di sisi lain, pengembangan skala integritas melalui *Morscale* memberikan terobosan dalam memetakan potensi perilaku etis pegawai, di mana sistem ini mampu memberikan peringatan dini atau "*Red Flag*" bagi individu yang memiliki profil moralitas rentan. Kehadiran instrumen-instrumen ini memastikan bahwa penilaian tidak lagi hanya melihat hasil di atas kertas, tetapi juga menyentuh aspek perilaku, kepatuhan etika, dan kapasitas analitis yang sulit dimanipulasi secara manual (Muchinsky, 2016).

Inovasi berikutnya terletak pada digitalisasi dan sinkronisasi data penilaian ke dalam platform e-Kinerja nasional yang bersifat terpusat. Melalui sistem ini, setiap ASN di seluruh penjuru Indonesia kini memiliki "rapor kompetensi" digital yang transparan dan dapat diperbarui secara otomatis tanpa campur tangan operator manusia, sehingga meminimalisir praktik manipulasi hasil demi kepentingan kelompok tertentu. Keberadaan dasbor kepegawaian ini memudahkan pimpinan instansi, baik di tingkat pusat maupun daerah, untuk melakukan pemetaan talenta secara cepat dan akurat tanpa harus mengeluarkan biaya asesmen tambahan yang membebani anggaran negara. Dengan adanya standar skor nasional ini, ruang gerak bagi oknum pejabat untuk melakukan praktik nepotisme atau menjadikan jabatan sebagai "hadiah" politik menjadi sangat terbatas karena sistem akan secara otomatis menolak profil yang tidak memenuhi ambang batas kompetensi yang telah ditetapkan .(BKN, 2025).

Dalam konteks institusi pendidikan tinggi seperti Universitas Negeri Medan (Unimed), inovasi penilaian berbasis data psikometri ini menjadi sangat krusial untuk segera diadaptasi meskipun saat ini implementasinya belum menyeluruh dibandingkan instansi pusat. Kendala utama di Unimed adalah masih kuatnya ketergantungan pada sistem evaluasi internal yang terpaku pada beban kerja administratif tradisional serta adanya resistensi terhadap perubahan budaya kerja yang bersifat senioritas. Inovasi yang ditawarkan untuk sektor pendidikan ini mencakup integrasi sistem penilaian dosen dan tenaga kependidikan yang tidak hanya melihat beban kerja, tetapi juga mengukur integritas dan kontribusi nyata secara otomatis melalui infrastruktur digital yang sinkron dengan sistem pusat. Jika Unimed mampu mengadopsi prinsip penilaian berbasis psikometri ini, universitas akan memiliki keunggulan kompetitif dalam mengelola talenta akademik yang berintegritas tinggi serta mampu memberikan rasa keadilan bagi seluruh pegawai (Kemendikbudristek, 2023)

Secara keseluruhan, integrasi penilaian kinerja berbasis data empiris ini diproyeksikan akan menjadi tulang punggung utama bagi pencapaian visi *World Class Government* pada tahun 2030. Meskipun terdapat tantangan berupa kesenjangan infrastruktur teknologi di berbagai wilayah pelosok Indonesia, komitmen pemerintah untuk mendigitalkan seluruh proses manajemen ASN adalah solusi jangka panjang yang paling rasional untuk meningkatkan efisiensi nasional dan kepercayaan publik. Investasi besar dalam pengembangan instrumen ini akan terbayar dengan berkurangnya praktik korupsi dan meningkatnya kecepatan pelayanan publik karena posisi-posisi kunci di pemerintahan akan diisi oleh individu yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga memiliki kematangan emosional dan moral yang teruji secara saintifik. Transformasi ini membuktikan bahwa Indonesia tengah merintis jalan menuju sistem meritokrasi yang kokoh, transparan, dan berkelanjutan demi kemajuan birokrasi di masa depan (KemenPAN-RB, 2020).

Kesimpulan

Inovasi penilaian kinerja ASN berbasis data empiris merupakan langkah strategis untuk membangun fondasi sistem merit yang berkelanjutan di Indonesia. Penelitian ini membuktikan bahwa penggunaan instrumen yang objektif secara sistematis mampu mengatasi masalah subjektivitas, nepotisme, dan politisasi dalam manajemen sumber daya manusia aparatur. Dengan beralih dari rutinitas formal menuju penilaian yang lebih saintifik, Indonesia telah merintis jalan untuk menciptakan birokrasi yang lebih efektif dan akuntabel. Transformasi ini tidak hanya akan memperbaiki karier individu pegawai, tetapi secara sistemik akan meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah dan memberikan dampak positif yang nyata bagi kualitas pelayanan publik di seluruh pelosok negeri (BKN. 2025).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa inovasi sistem penilaian kinerja ASN berbasis merit dan data telah diterapkan secara nyata di berbagai instansi di Indonesia, meskipun dengan tingkat implementasi yang berbeda-beda. Sementara itu, pengembangan sistem yang lebih canggih berbasis psikometri saat ini masih berada pada tahap transisi menuju implementasi nasional secara menyeluruh.

Referensi

Badan Kepegawaian Negara. (2025). *Inovasi Penilaian Kompetensi ASN*. Jakarta: BKN.

Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied Psychology in Human Resource Management*. New York: Pearson.

CNBC Indonesia. (2025). Reformasi birokrasi dan sistem penilaian kinerja ASN.

Creswell, J. W. (2016). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.

Kementerian PAN-RB. (2020). *Roadmap Reformasi Birokrasi 2020–2024*. Jakarta.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2023). Kebijakan penilaian kinerja dosen dan tenaga kependidikan.

Muchinsky, P. M. (2016). *Psychology Applied to Work*.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior*.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Sokoguru.id. (2025). Standar baru penilaian ASN berbasis psikometri.

Wijaya, M. (Ed.). (2025). *Birokrasi Pemerintahan*. CV Eureka Media Aksara.