



Sistem Merit

DR. DESPINUR DARA, S.T., M.M



Identifikasi Bias

Mahasiswa akan belajar untuk **mengenali dan memahami** berbagai bentuk bias penilai dalam penilaian kinerja ASN.

Analisis Akar

Sesi ini berfokus pada **meneliti dan menganalisis** akar persoalan implementasi penilaian kinerja secara mendalam.

Capaian Pembelajaran Sesi

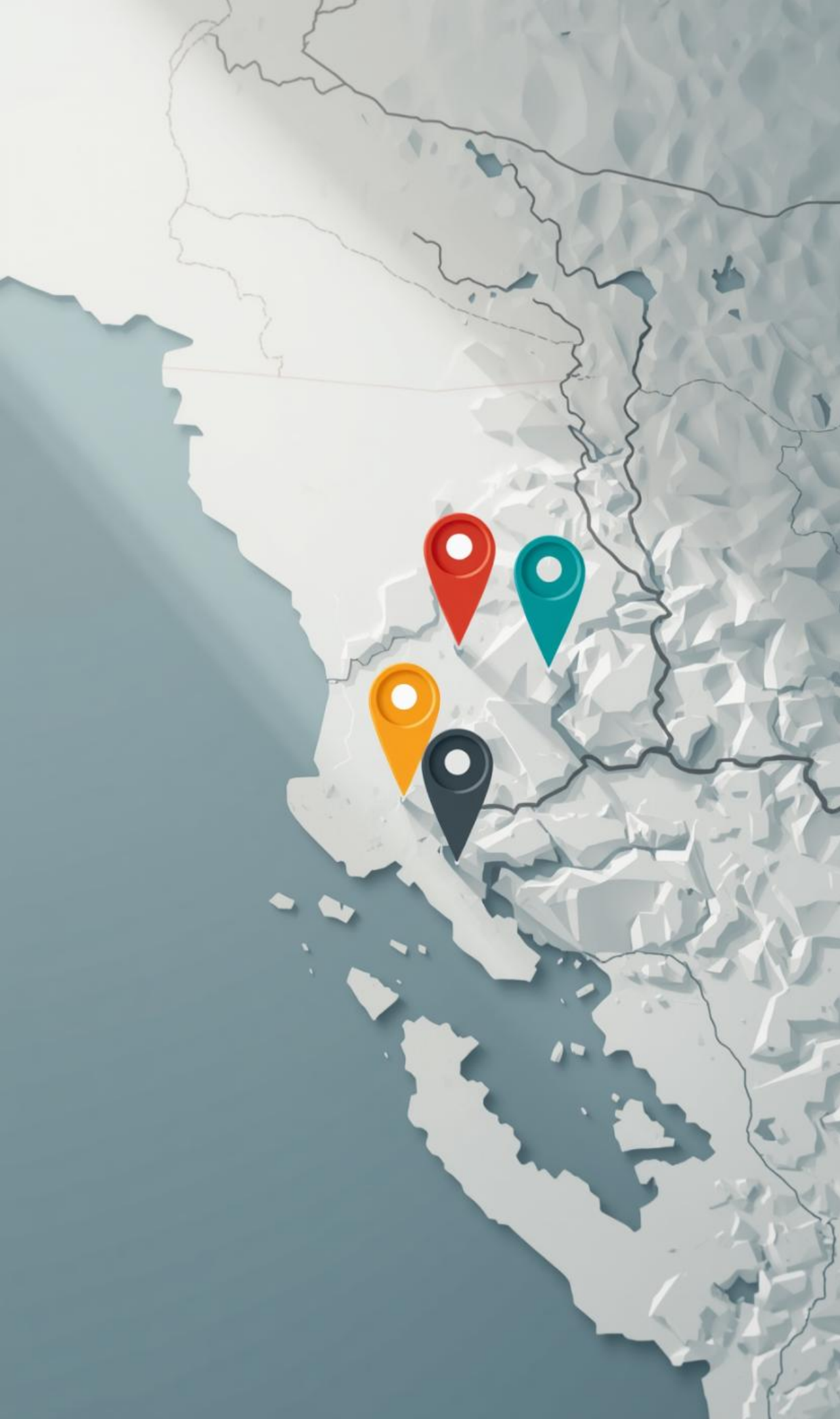


“Pernahkah Anda menemukan atasan nilai Sangat Baik kepada rekan kerja yang sebenarnya kinerjanya Cukup?”

Kasus Pemda 3T

Skor tinggi, capaian rendah di organisasi

Meskipun 85% pegawai mendapat skor Sangat Baik, hanya 55% capaian indikator organisasi yang terpenuhi, menimbulkan pertanyaan.





Ketakutan

Rasa takut menyakiti perasaan rekan kerja sering kali menghalangi penilaian obyektif dalam sistem kinerja ASN.

Sungkannya

Sungkan kepada senior dan kolega yang dihormati menciptakan tekanan untuk memberikan nilai yang tidak sesuai dengan kinerja.

Eksplorasi Mengapa Sulit Memberi Nilai

Lensa Teori Bias

Dalam penilaian kinerja, terdapat berbagai **bias penilai** yang dapat mempengaruhi hasilnya.

1. **Leniency Error** mengacu pada kecenderungan untuk memberikan nilai yang lebih tinggi daripada yang seharusnya, sehingga mengaburkan hasil evaluasi.
2. **Halo Effect** muncul ketika satu aspek positif menghantui penilaian lainnya.
3. **Similar to Me Effect** menunjukkan kecenderungan memberikan nilai lebih baik kepada pegawai yang serupa dengan penilai, menciptakan ketidakadilan dalam penilaian.

Bias-bias ini dapat mengarah pada hasil yang tidak akurat dan **merugikan** perkembangan organisasi. Hal ini juga dapat mempengaruhi motivasi pegawai yang merasa penilaian mereka tidak mencerminkan kinerja sebenarnya. Untuk mengatasi masalah ini, penting untuk memahami **Central Tendency**, di mana penilai cenderung memberikan nilai tengah untuk menghindari konflik. Mempertimbangkan semua bias ini adalah langkah awal untuk menciptakan sistem penilaian yang lebih adil dan efektif.

Types of biases



Leniency Error



Halo Effect



Central Tendency

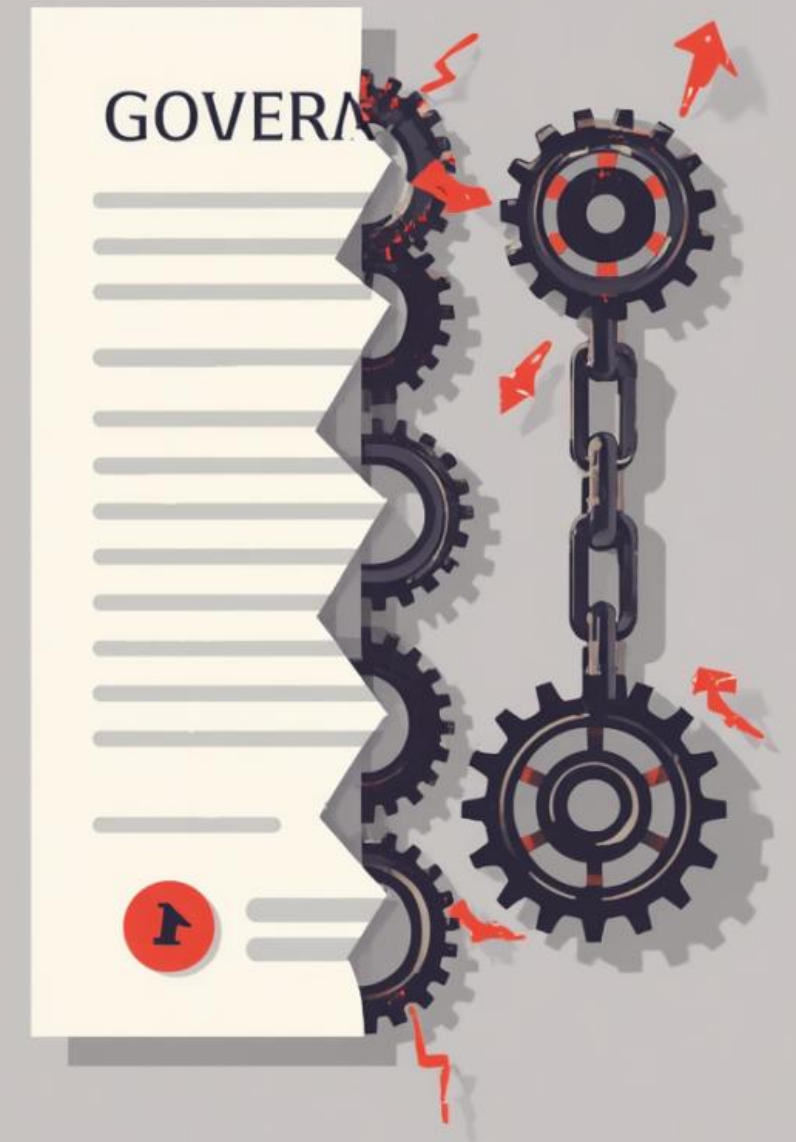


Similar to Me

Lensa Regulasi

Undang-Undang ASN 20/2023 dan PP 5/2025 menekankan sistem merit sebagai dasar utama penilaian kinerja. Pedoman SKP dan SKK mengharuskan adanya mekanisme kalibrasi untuk menjamin keakuratan. Namun, realita menunjukkan bahwa implementasi sering tidak berjalan secara substantif. Kalibrasi formal jarang dilakukan, dan audit yang seharusnya menguji validitas skor sering kali bersifat administratif dan tidak mendalam.

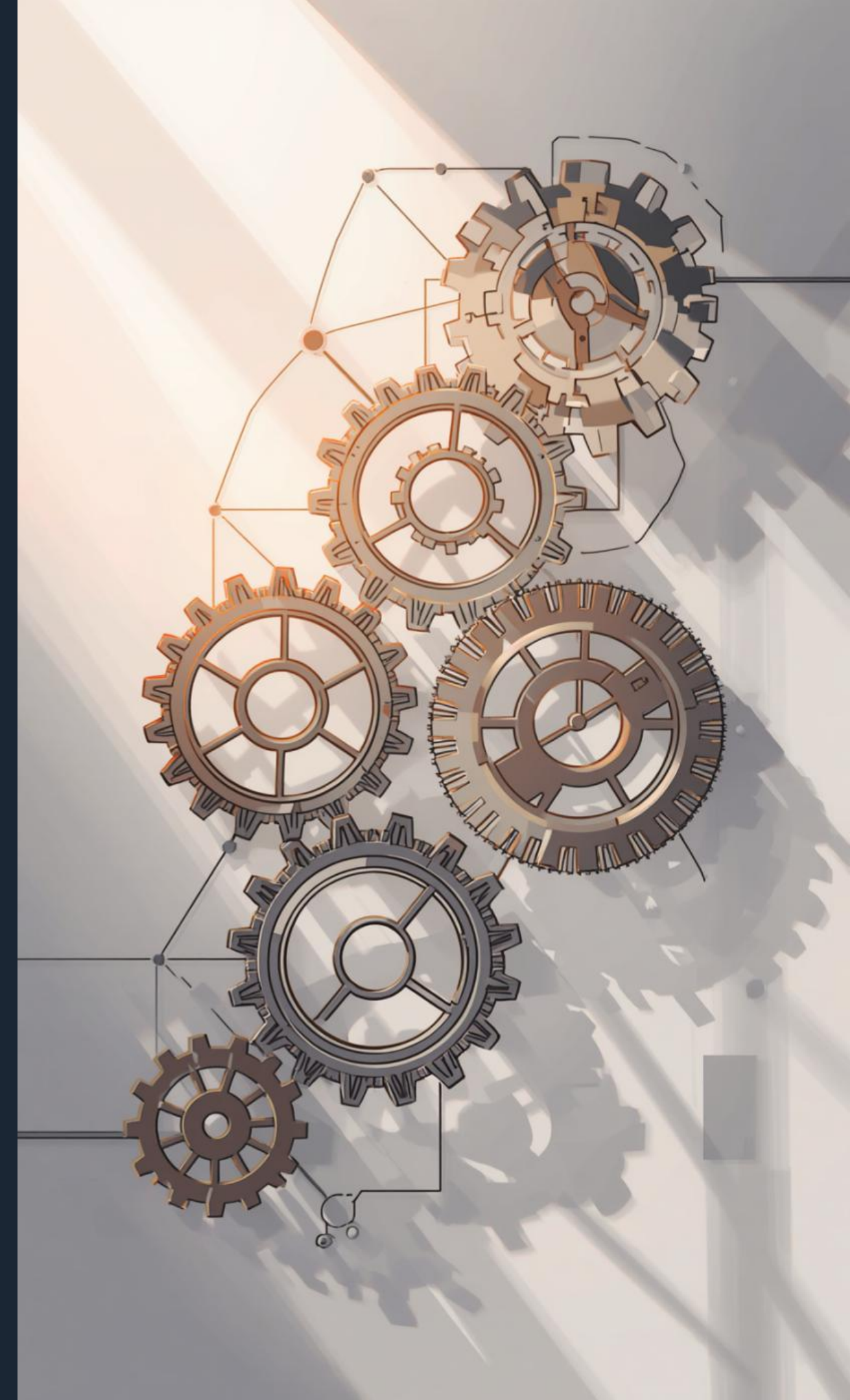
Permen PANRB mengatur frekuensi audit dan review untuk menjaga kualitas penilaian. Meskipun regulasi ada, tantangan tetap muncul dalam praktiknya. Semua elemen ini menunjukkan adanya gap antara aturan yang ditetapkan dan kondisi di lapangan. Tindakan nyata diperlukan untuk memperbaiki inflasi nilai dan memastikan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan sesuai dengan prinsip meritokrasi yang diinginkan.



Tegangan Merit vs Harmoni

Dalam konteks penilaian kinerja ASN, **tegangan** antara sistem merit yang individualistik dan budaya kolektif menciptakan tantangan. Dengan skor Power Distance 78, terdapat **hierarki** yang kuat dalam struktur organisasi. Di sisi lain, Individualism yang sangat rendah (14) menunjukkan bahwa masyarakat Indonesia lebih menghargai harmoni komunal. Hal ini mempengaruhi bagaimana penilaian dilakukan, sering kali mengedepankan nilai-nilai **komunal** dibandingkan dengan **individual**.

Konsep lokal seperti **ewuh pakewuh** dan **gotong royong** memiliki implikasi penting dalam penilaian kinerja. Penilai yang terlalu baik dalam memberikan nilai sering dianggap sebagai pemimpin yang **humanis**, meskipun hal ini dapat mengaburkan objektivitas penilaian. Tegangan ini menunjukkan perlunya **pemahaman** yang lebih dalam tentang bagaimana budaya lokal memengaruhi praktik penilaian. **Mengakomodasi** nilai-nilai budaya dalam sistem merit bisa menjadi solusi untuk menciptakan keselarasan antara **kinerja** dan komunitas.



Lensa Reformasi

Untuk memperbaiki implementasi penilaian kinerja ASN, beberapa reformasi penting perlu diadopsi. **Kalibrasi lintas unit** dilakukan dengan membandingkan data antar unit untuk mencegah inflasi nilai. Selain itu, **360 Degree Review** harus diterapkan secara terbatas untuk posisi kunci, sehingga mengurangi ketergantungan pada satu sudut pandang. Reformasi ini bertujuan menciptakan penilaian yang lebih objektif dan akurat dalam lingkungan kerja.

Forced Distribution Moderate juga perlu diterapkan, di mana rentang nilai yang diberikan harus masuk akal dan tidak terpaksa. Dukungan digital melalui **e-Kinerja** dan **SIASN** sebagai alat bantu validasi sangat penting untuk mendukung transparansi dan akurasi penilaian. Dengan menerapkan solusi-solusi ini, kita dapat menghormati konteks budaya sekaligus meningkatkan integritas sistem penilaian kinerja ASN secara keseluruhan.

Icons Representation of Reform Options:



1. Calibration for cross-unit calibration



2. 360 Degrees Review



3. Bar-Graph with Forced Distribution



3. Digital Interface e-Kinerja and SIASN



"Understanding the complexity
of human behavior is the key to
effective performance
evaluation."

– Dr Despinur Dara