

MANAJEMEN EVALUASI KINERJA BERBASIS KOMPETENSI PADA PEGAWAI KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN AGAM

Nadia Dwi Harini¹, Yane Putri²
Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 25 Juni 2025

Revisi 10 Juli 2025

Diterima 30 Agustus 2025

Kata kunci:

evaluasi kinerja
kompetensi inti
kompetensi manajerial
kompetensi teknis

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen evaluasi kinerja berbasis kompetensi pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Agam, dengan menitikberatkan pada tiga dimensi utama yaitu kompetensi inti, kompetensi manajerial, dan kompetensi teknis. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi kompetensi inti mencerminkan nilai-nilai moral, integritas, dan etika kerja yang menjadi fondasi pelayanan publik yang profesional. Evaluasi kompetensi manajerial mengedepankan kemampuan kepemimpinan strategis, komunikasi efektif, dan pengambilan keputusan adaptif. Sementara itu, evaluasi kompetensi teknis berfokus pada penguasaan teknologi dan keterampilan kerja lapangan yang relevan dengan tugas pertanahan. Ketiga aspek ini telah diimplementasikan secara bertahap dalam sistem penilaian kinerja di Kantor Pertanahan Kabupaten Agam, meskipun masih menghadapi tantangan dalam hal standarisasi indikator dan peningkatan kapasitas evaluator. Secara keseluruhan, manajemen evaluasi kinerja berbasis kompetensi di instansi ini menunjukkan arah positif menuju penguatan sistem meritokrasi dan peningkatan kualitas layanan publik.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah [lisensi CC BY-SA](#).



Penulis yang sesuai:

Nadia Dwi Harini

Departemen ekonomi, Fakultas ekonomi dan bisnis

Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang

Email: harininadia6@gmail.com

PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas pelayanan publik menjadi tuntutan utama dalam reformasi birokrasi di Indonesia. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, instansi pemerintah dituntut untuk memiliki sistem manajemen kinerja yang efektif dan berkelanjutan. Salah satu pendekatan yang dianggap mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai adalah manajemen evaluasi kinerja berbasis kompetensi. Pendekatan ini tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga mencakup penilaian terhadap aspek kemampuan teknis, perilaku, dan karakter individu yang berkontribusi pada pencapaian kinerja organisasi (Dessler & Varrkey, 2020).

Dalam konteks organisasi pemerintah, khususnya Kantor Pertanahan yang berada di bawah naungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN), keberhasilan pelayanan pertanahan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang

dimiliki. Oleh karena itu, evaluasi kinerja yang dilakukan terhadap pegawai harus mampu menggambarkan kemampuan nyata dari individu dalam menyelesaikan tugas sesuai kompetensi yang dibutuhkan. Kantor Pertanahan Kabupaten Agam sebagai bagian dari instansi vertikal memiliki peran strategis dalam mengelola administrasi pertanahan di tingkat kabupaten. Pelayanan yang diberikan menyangkut berbagai kepentingan publik, mulai dari pengurusan sertifikat tanah, pengukuran, pemetaan, hingga penyelesaian sengketa pertanahan. Tugas-tugas ini menuntut aparatur yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga profesional dalam menghadapi masyarakat.

Evaluasi kinerja pegawai selama ini umumnya masih menggunakan pendekatan konvensional yang menekankan pada aspek output atau pencapaian target kerja. Pendekatan ini dinilai kurang mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai potensi dan kompetensi individu. Akibatnya, hasil evaluasi tidak selalu mencerminkan kemampuan sebenarnya dari pegawai dan berisiko menghasilkan keputusan manajerial yang kurang tepat. Evaluasi kinerja berbasis kompetensi hadir sebagai solusi untuk mengatasi kelemahan tersebut. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat mengetahui secara akurat kesesuaian antara kompetensi individu dan tuntutan jabatan. Hal ini penting dalam perencanaan pengembangan karier, promosi jabatan, hingga penyusunan program pelatihan pegawai.

Menurut (Firmansyah, 2023), salah satu tantangan utama dalam penerapan sistem ini adalah keterbatasan pemahaman dan keterampilan evaluator dalam menilai kompetensi pegawai secara objektif. Di beberapa instansi, termasuk Kantor Pertanahan, pelaksanaan evaluasi berbasis kompetensi belum sepenuhnya didukung oleh perangkat indikator yang jelas dan sistem penilaian yang terstandar. Selain itu, budaya kerja birokrasi yang masih menempatkan aspek senioritas dan kedekatan personal sebagai faktor non-formal dalam penilaian kinerja juga menjadi penghambat bagi penerapan evaluasi yang berbasis pada kompetensi riil. Situasi ini berpotensi menghambat peningkatan kualitas sumber daya manusia secara meritokratis.

Dalam tinjauan akademis, banyak literatur yang menekankan pentingnya sistem evaluasi yang adil, transparan, dan berbasis kompetensi untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai. Spencer menyebutkan bahwa kompetensi adalah kombinasi karakteristik mendasar yang mempengaruhi kinerja unggul dalam pekerjaan tertentu. Oleh karena itu, pengukuran kinerja tanpa menilai kompetensi akan memberikan hasil yang tidak utuh. Studi dari Putri & Ramdhani (2023) juga menunjukkan bahwa organisasi sektor publik yang menerapkan evaluasi kinerja berbasis kompetensi mengalami peningkatan efisiensi, akuntabilitas, dan kepuasan kerja pegawai. Hal ini memperkuat pentingnya adopsi pendekatan kompetensi di lingkungan Kantor Pertanahan Kabupaten Agam.

Berdasarkan pengamatan awal di Kantor Pertanahan Kabupaten Agam, sistem evaluasi kinerja masih menitikberatkan pada penilaian berbasis SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan perilaku kerja. Namun, belum ada pemetaan kompetensi yang komprehensif untuk masing-masing jabatan, sehingga proses evaluasi cenderung bersifat umum dan kurang mendalam. Ketidaksiharian antara tugas yang dijalankan dengan kompetensi pegawai juga berpotensi menyebabkan rendahnya produktivitas dan kualitas pelayanan. Misalnya, pegawai yang tidak memiliki kompetensi digital yang memadai akan kesulitan dalam menggunakan sistem pertanahan berbasis elektronik seperti HT-el dan e-Pendaftaran. Maka dari itu, dibutuhkan upaya serius dari manajemen untuk mengembangkan sistem evaluasi berbasis kompetensi yang adaptif terhadap perkembangan zaman, selaras dengan kebijakan transformasi digital dan reformasi birokrasi yang sedang dijalankan pemerintah.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis merasa penting untuk melakukan penelitian mendalam mengenai “Manajemen Evaluasi Kinerja Berbasis Kompetensi pada Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Agam”.

TINJAUAN LITERATUR

Evaluasi Kinerja

Secara umum istilah evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (appraisal), pemberian angka (rating) dan penilaian (assessment), katakata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakan dalam arti satuan nilainya. Dalam arti yang lebih spesifik, evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan. Sementara itu, kinerja adalah hasil

kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2020). Dari pendapat di atas, maka evaluasi kinerja merupakan suatu proses penilaian kinerja aparatur yang dilakukan untuk melihat tanggung jawab pekerjaannya setiap hari apakah terjadi peningkatan atau penurunan sehingga pemimpin bisa memberikan suatu motivasi penunjang untuk melihat kinerja aparatur kedepannya. Evaluasi harus sering dilakukan agar masalah yang di hadapi dapat diketahui dan dicari jalan keluar yang baik.

Kompetensi

Kompetensi didefinisikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan oleh individu untuk menjalankan tugas dan peran dalam pekerjaan secara efektif (Spencer & Spencer, 1993; Arief & Nisak, 2022). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia sektor publik, kompetensi menjadi elemen penting dalam proses rekrutmen, pengembangan, promosi, dan evaluasi pegawai (Sulastri & Raharjo, 2021). Kompetensi biasanya diklasifikasikan menjadi kompetensi dasar (threshold) dan kompetensi pembeda (differentiating), sebagaimana dikemukakan oleh Boyatzis (2008), di mana kompetensi pembeda berperan dalam membedakan kinerja luar biasa dari kinerja rata-rata. Dalam (Girniawan, et al, 2019) kompetensi terdapat dua kategori yaitu: 1) *Threshold Competencies* (kompetensi dasar), merupakan karakteristik paling penting yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, akan tetapi tidak membedakan seseorang yang berkinerja tinggi dengan kinerja rata-rata meliputi pengetahuan atau keterampilan dasar seperti kemampuan untuk membaca). 2) *Differentiating Competencies* (kompetensi bidang), adalah faktor-faktor yang membedakan yang berkinerja tinggi dengan yang berkinerja rendah.

Evaluasi Kinerja Berbasis Kompetensi

Evaluasi kinerja berbasis kompetensi adalah pendekatan penilaian kinerja yang menekankan pada penilaian kemampuan, perilaku kerja, dan keterampilan (kompetensi) yang ditampilkan oleh pegawai dalam pelaksanaan tugasnya. Tidak hanya menilai capaian kerja secara kuantitatif, pendekatan ini juga memperhatikan bagaimana pekerjaan dilakukan, apakah sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan organisasi (Sedarmayanti, 2023).

Evaluasi kinerja berbasis kompetensi membantu organisasi untuk menilai sejauh mana pegawai mampu menunjukkan perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Menurut Peraturan Badan Kepegawaian Negara (BKN) No. 3 Tahun 2021 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan SKP dan Penilaian Kinerja PNS, evaluasi berbasis kompetensi menjadi bagian penting dalam sistem merit, di mana ASN dinilai berdasarkan potensi dan kinerja, bukan hanya masa kerja atau jabatan semata. Kementerian PAN-RB (2021) menegaskan bahwa sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas dan fungsinya di instansi masing-masing. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Asman Abnur menegaskan setidaknya terdapat 3 kompetensi kunci yang wajib dimiliki oleh pegawai ASN, yakni kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai evaluasi kinerja berbasis kompetensi. Adapun indikator evaluasi kinerja berbasis kompetensi dalam penelitian ini disusun menurut Badan Kepegawaian Negara. (2020), tentang Pedoman Evaluasi Kinerja ASN Berbasis Kompetensi. Hal ini dapat dijelaskan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1. Indikator Evaluasi Kinerja Berbasis Kompetensi

No	Indikator	Definisi
1	Kompetensi Inti	Kompetensi inti merupakan atribut dasar yang wajib dimiliki oleh setiap pegawai, baik struktural maupun fungsional. Kompetensi inti mencakup motif, sifat, konsep diri,

No	Indikator	Definisi
		pengetahuan, dan keterampilan yang berkaitan langsung dengan kinerja unggul.
2	Kompetensi Manajerial	Kompetensi manajerial diperlukan bagi pejabat struktural dan pimpinan. Ditekankan pentingnya kemampuan mengelola sumber daya, mengambil keputusan, dan mengelola perubahan
3	Kompetensi Teknis	Kompetensi teknis bersifat spesifik terhadap jabatan dan mencakup pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas kerja secara efektif. PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS menyatakan bahwa kompetensi teknis ditentukan oleh instansi pembina jabatan fungsional.

Sumber : Pedoman Evaluasi Kinerja ASN Berbasis Kompetensi (2020).

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pertanahan Kabupaten Agam. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan sejumlah informan kunci. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap berbagai regulasi, seperti Undang-Undang ASN, PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS menyatakan bahwa kompetensi teknis ditentukan oleh instansi pembina jabatan fungsional.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan observasi terbatas terhadap kondisi di lapangan. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis tematik, yang mencakup proses reduksi data, kategorisasi berdasarkan tema-tema penting, interpretasi hubungan antar tema, dan penyimpulan untuk merumuskan temuan utama. Validitas data dijaga melalui teknik triangulasi sumber dan metode, yakni dengan membandingkan dan mengkonfirmasi informasi yang diperoleh dari berbagai sumber dan teknik pengumpulan data yang berbeda. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif dan objektif mengenai evaluasi kinerja berbasis kompetensi di Kantor Pertanahan Kabupaten Agam.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut adalah ringkasan hasil penelitian mengenai manajemen evaluasi kinerja berbasis kompetensi pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Agam. Evaluasi ini mencakup tiga aspek utama, yaitu kompetensi inti, kompetensi manajerial, dan kompetensi teknis, yang masing-masing memiliki fokus penilaian dan hasil temuan lapangan yang berbeda. Tabel berikut menyajikan secara singkat indikator, fokus evaluasi, dan hasil yang diperoleh:

Tabel 2. Hasil Penelitian

Indikator	Fokus Evaluasi	Hasil
Kompetensi Inti	Nilai moral, etika kerja, motivasi, integritas	Penilaian berbasis sikap, tanggung jawab, kejujuran, dan respons pegawai saat menghadapi tekanan
Kompetensi Manajerial	Kepemimpinan, komunikasi, pengambilan keputusan, pengelolaan perubahan	ASN dinilai berdasarkan kemampuan mendorong perubahan, membimbing tim, serta komunikasi efektif
Kompetensi Teknis	Penguasaan alat kerja, aplikasi digital, keahlian teknis sesuai bidang	Evaluasi fokus pada penguasaan aplikasi PTSL, e-Sertifikat, dan pembelajaran teknis berbasis praktik

DISKUSI

1. Evaluasi Kinerja Berbasis Kompetensi Inti

Hasil temuan penelitian mengenai penilaian kinerja berdasarkan kompetensi inti di Kantor Pertanahan Kabupaten Agam menunjukkan konsepsi baru dalam pengelolaan sumber daya manusia sektor publik, yang menekankan pada nilai-nilai fundamental kepribadian dan etika profesi. Kompetensi inti, dalam konteks ini, dijadikan sebagai dasar utama untuk pencapaian kinerja yang tidak hanya memenuhi aspek administratif teknis, tetapi juga mencerminkan moralitas dan integritas pribadi aparatur sipil negara (ASN). Hal ini sejalan dengan pandangan Spencer & Spencer (1993), yang menyatakan bahwa kompetensi inti adalah ciri dasar individu yang berhubungan secara kausal dengan kinerja unggul dalam tugas, yang mencakup motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan

Hasil wawancara dengan Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Agam menunjukkan bahwa motivasi, tanggung jawab, kejujuran, dan integritas adalah elemen penting yang diperhatikan dalam proses evaluasi. Penilaian kompetensi inti dilakukan tidak hanya dengan indikator kuantitatif atau administratif, tetapi juga melalui pengamatan terhadap perilaku pegawai saat melaksanakan tugas publik, terutama dalam kondisi yang penuh tekanan. Ini menunjukkan bahwa aspek evaluasi melibatkan dimensi afektif dan konatif, yang sulit diukur secara langsung, tetapi sangat mempengaruhi kualitas layanan. Pegawai fungsional yang diwawancarai menegaskan pendekatan ini, dengan menyampaikan bahwa evaluasi tidak hanya berdasarkan pada hasil administratif, tetapi juga pada sikap pegawai terhadap masyarakat, cara menangani konflik, serta menjaga profesionalitas meski dalam tekanan pekerjaan lapangan. Hal ini menegaskan bahwa kompetensi inti sangat berkaitan dengan penciptaan budaya organisasi yang sehat, kooperatif, dan berfokus pada pelayanan.

Hasil wawancara dengan Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Agam menunjukkan bahwa motivasi, tanggung jawab, kejujuran, dan integritas adalah elemen penting yang diperhatikan dalam proses evaluasi. Penilaian kompetensi inti dilakukan tidak hanya dengan indikator kuantitatif atau administratif, tetapi juga melalui pengamatan terhadap perilaku pegawai saat melaksanakan tugas publik, terutama dalam kondisi yang penuh tekanan. Ini menunjukkan bahwa aspek evaluasi melibatkan dimensi afektif dan konatif, yang sulit diukur secara langsung, tetapi sangat mempengaruhi kualitas layanan. Pegawai fungsional yang diwawancarai menegaskan pendekatan ini, dengan menyampaikan bahwa evaluasi tidak hanya berdasarkan pada hasil administratif, tetapi juga pada sikap pegawai terhadap masyarakat, cara menangani konflik, serta menjaga profesionalitas meski dalam tekanan pekerjaan lapangan. Hal ini menegaskan bahwa kompetensi inti sangat berkaitan dengan penciptaan budaya organisasi yang sehat, kooperatif, dan berfokus pada pelayanan..

Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Setyaningrum dan Handayani (2021), yang menunjukkan bahwa kompetensi dasar ASN, seperti integritas dan orientasi pada layanan publik, berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu dan organisasi di sektor pemerintahan daerah. Studi mereka menyoroti bahwa keberhasilan penerapan sistem evaluasi kinerja yang berlandaskan kompetensi sangat bergantung pada seberapa jauh kompetensi inti diinternalisasi dalam keseharian perilaku kerja. Studi lain oleh Nurlaila dan Susanto (2020) di lingkungan BPKP juga mengindikasikan bahwa kompetensi inti berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja serta kepuasan kerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi inti bukan sekadar ukuran, tetapi juga elemen penggerak dalam menciptakan semangat kerja yang produktif dan beretika

2. Evaluasi Kinerja Berbasis Kompetensi Manajerial

Hasil penelitian yang didasarkan pada hasil wawancara dengan beberapa pejabat struktural di Kantor Pertanahan Kabupaten Agam menunjukkan adanya pergeseran signifikan dalam praktik penilaian kinerja manajerial. Tidak hanya terfokus pada pencapaian sasaran administratif, kini kinerja manajerial diukur dari seberapa baik seorang ASN menjalankan perannya sebagai penggerak perubahan. Salah satu pejabat menyampaikan bahwa kemampuan untuk menciptakan sinergi antar bidang serta memfasilitasi proses perubahan di tempat kerja menjadi indikator yang semakin diperhatikan dalam penilaian kinerja. Ini menunjukkan bahwa paradigma pengelolaan kinerja telah beralih dari hanya mematuhi prosedur, menjadi pencapaian nilai-nilai strategis organisasi.

Pendekatan ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017, yang menekankan bahwa kompetensi manajerial ASN

mencakup delapan aspek utama, yaitu: integritas, kolaborasi, komunikasi, fokus pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, pengambilan keputusan, serta pengelolaan perubahan. Dalam wawancara, pemimpin kantor menyatakan bahwa setiap pejabat diharuskan untuk menunjukkan inisiatif dalam membuat keputusan strategis dan berperan serta dalam membimbing pegawai menuju pencapaian visi institusi. Ini menunjukkan bahwa kompetensi manajerial dipahami sebagai dasar kepemimpinan yang bukan hanya administratif, tetapi juga transformatif.

Sebagai ilustrasi, kemampuan berkomunikasi secara efektif menjadi faktor yang sangat diperhatikan. Seorang Kepala Seksi menyatakan bahwa komunikasi dua arah yang efektif antara pimpinan dan staf dapat mengurangi kesalahpahaman serta memperkuat kepercayaan dalam tim. Selain itu, penggunaan teknologi informasi untuk memberikan arahan, memantau kemajuan, dan menilai pencapaian telah menjadi elemen dari praktik manajerial kontemporer yang mulai diterapkan. Peningkatan kemampuan ASN dalam hal pengambilan keputusan juga diakui sebagai faktor penting. Dalam wawancara, Kasubbag Tata Usaha mengungkapkan bahwa setiap pejabat struktural diharuskan untuk membuat keputusan dengan cepat, namun tetap berlandaskan pada analisis situasional serta peraturan yang berlaku. Ini menunjukkan usaha lembaga dalam menciptakan budaya kerja yang responsif dan bertanggung jawab, yang menurut Budiarto (2021) adalah pilar utama dalam pengelolaan kinerja berbasis kompetensi. Usaha Kantor Pertanahan Kabupaten Agam dalam meningkatkan kompetensi manajerial tidak hanya dilakukan melalui pelatihan formal, tetapi juga melalui mekanisme mentoring dan coaching antar pemimpin.

Temuan ini menguatkan pernyataan Indrayani (2023) bahwa peningkatan manajerial dalam lingkungan ASN memerlukan proses belajar terus-menerus yang dipimpin oleh para pemimpin yang inspiratif. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian Sutrisno (2022) yang menyebutkan bahwa kompetensi manajerial di sektor publik sangat dipengaruhi oleh kematangan komunikasi dan kesiapan untuk menerima perubahan sebagai bagian dari proses adaptasi organisasi.

3. Evaluasi Kinerja Berbasis Kompetensi Teknis

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Agam tentang kompetensi teknis, dijelaskan bahwa semua karyawan diwajibkan untuk memahami dan dapat menggunakan berbagai peralatan kerja sesuai dengan bidang tugas mereka. Sebagai contoh, penguasaan aplikasi digital seperti Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL), sistem e-Sertifikat, serta kemampuan membaca peta digital dan memahami berbagai ketentuan teknis tentang pertanahan merupakan indikator utama dalam menilai kinerja teknis pegawai. Ini sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 mengenai Manajemen PNS, yang menyatakan bahwa kompetensi teknis ditetapkan oleh instansi pembina sesuai dengan kebutuhan jabatan.

Kompetensi teknis adalah salah satu unsur penting dalam sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi yang diimplementasikan di lembaga pemerintahan, termasuk di Kantor Pertanahan Kabupaten Agam. Kompetensi ini berkaitan dengan penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap khusus yang relevan dengan bidang tugas masing-masing pegawai, yang bersifat praktis dan secara langsung mendukung pelaksanaan pekerjaan teknis di lapangan (PermenPAN-RB No. 38 Tahun 2017). Dalam pelaksanaannya, peningkatan kompetensi teknis tidak sepenuhnya didasarkan pada pelatihan resmi. Salah satu staf teknis menyatakan bahwa pembelajaran di tempat kerja bersifat kolaboratif, di mana karyawan senior secara aktif memberikan arahan dan bimbingan kepada karyawan baru. Proses ini memungkinkan berlangsungnya transfer pengetahuan yang berkelanjutan, yang memperkuat penguasaan keterampilan teknis secara praktis. Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian McClelland (1998) yang menyebutkan bahwa kompetensi profesional tidak hanya berasal dari pendidikan formal, tetapi juga dari pengalaman kerja yang terorganisir.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Susanti (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pegawai yang memiliki tingkat penguasaan kompetensi teknis yang tinggi cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih baik dan berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Di Kantor Pertanahan Kabupaten Agam, indikator keberhasilan teknis dapat diamati dari akurasi data bidang tanah, ketepatan waktu penyelesaian administrasi, serta validitas dokumen pertanahan yang diterbitkan. Hal ini mencerminkan bahwa penguasaan kompetensi teknis yang baik akan berbanding lurus dengan capaian kinerja dan efisiensi birokrasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen evaluasi kinerja berbasis kompetensi pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Agam, dengan menitikberatkan pada tiga dimensi kompetensi, yaitu kompetensi inti, kompetensi manajerial, dan kompetensi teknis. Berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi, dan telaah dokumen, dapat disimpulkan beberapa poin utama sebagai berikut:

1. Evaluasi kinerja berbasis kompetensi inti di Kantor Pertanahan Kabupaten Agam menekankan nilai-nilai moral, integritas, tanggung jawab, dan etika kerja sebagai fondasi utama dalam penilaian kinerja pegawai. Evaluasi ini tidak hanya berfokus pada hasil kerja administratif, tetapi juga mencakup observasi terhadap sikap, perilaku, dan keteladanan dalam melayani masyarakat. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip reformasi birokrasi yang menuntut ASN berintegritas tinggi dan berorientasi pada pelayanan publik.
2. Evaluasi kinerja berbasis kompetensi manajerial menunjukkan adanya transformasi dalam pola kepemimpinan dan pengambilan keputusan di lingkungan kerja. ASN yang menduduki jabatan struktural dinilai berdasarkan kemampuan memimpin perubahan, membangun komunikasi efektif, mengelola konflik, dan memberdayakan tim kerja. Penilaian ini dilakukan secara lebih holistik melalui indikator yang mencerminkan kepemimpinan strategis dan kolaboratif.
3. Evaluasi kinerja berbasis kompetensi teknis dilaksanakan melalui pengukuran terhadap penguasaan pegawai terhadap aplikasi digital pertanahan, pemahaman terhadap kebijakan teknis, serta keterampilan lapangan yang relevan. Pengembangan kompetensi teknis tidak hanya bergantung pada pelatihan formal, melainkan juga melalui mentoring dan pembelajaran berbasis pengalaman kerja (on-the-job training).

Secara keseluruhan, implementasi manajemen evaluasi kinerja berbasis kompetensi di Kantor Pertanahan Kabupaten Agam telah mengarah pada sistem yang lebih adaptif, partisipatif, dan berorientasi hasil. Evaluasi tidak lagi semata bersifat administratif, tetapi mencakup aspek perilaku, nilai, dan kemampuan strategis pegawai. Temuan ini memperkuat pentingnya penguatan sistem evaluasi berbasis kompetensi sebagai instrumen strategis dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur dan pelayanan publik yang berdaya saing. Oleh karena itu, pengembangan instrumen evaluasi yang valid dan berkelanjutan, serta komitmen kepemimpinan dalam mendorong budaya kerja berbasis kompetensi, menjadi kunci sukses dalam reformasi manajemen kinerja ASN di masa depan.

BATASAN

Penelitian ini memiliki sejumlah batasan yang perlu diperhatikan guna memperjelas ruang lingkup kajian dan menghindari generalisasi yang berlebihan. Pertama, penelitian ini hanya difokuskan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Agam, sehingga temuan yang diperoleh belum tentu dapat digeneralisasikan ke kantor pertanahan di wilayah lain yang memiliki karakteristik organisasi, budaya kerja, dan sumber daya manusia yang berbeda. Kedua, fokus utama penelitian adalah pada penerapan manajemen evaluasi kinerja berbasis kompetensi yang mencakup tiga dimensi, yakni kompetensi inti, manajerial, dan teknis. Aspek lain seperti indikator kuantitatif kinerja, sistem penghargaan dan sanksi, serta pengaruh lingkungan kerja tidak menjadi fokus kajian. Ketiga, metode pengumpulan data yang digunakan bersifat kualitatif, yaitu melalui wawancara mendalam, observasi, dan telaah dokumen. Oleh karena itu, hasil penelitian sangat bergantung pada persepsi dan pengalaman responden, tanpa dukungan data statistik kuantitatif secara menyeluruh. Keempat, keterbatasan waktu dalam pengumpulan data dan akses terhadap dokumen-dokumen internal tertentu menjadi kendala dalam memperoleh informasi yang lebih luas dan mendalam. Terakhir, meskipun peneliti telah berupaya menjaga objektivitas dengan melakukan triangulasi data, namun tidak dapat dihindari adanya unsur subjektivitas dalam proses interpretasi temuan. Batasan-batasan ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan dalam menilai hasil penelitian serta sebagai acuan untuk pengembangan studi lanjutan di masa mendatang.

REFERENSI

- Arief, A., & Nisak, K. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. London: Kogan Page.
- Badan Kepegawaian Negara. (2020). *Pedoman Evaluasi Kinerja ASN Berbasis Kompetensi*. Jakarta: BKN.
- Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Budiarto, A. (2021). *Manajemen Kinerja ASN di Era Digitalisasi Birokrasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Dessler, G., & Varrkey, B. (2020). *Human Resource Management*. 16th ed. Pearson Education.
- Dewi, S., & Nugroho, A. (2021). Implementasi Evaluasi Berbasis Kompetensi di Lingkungan Pemerintah Daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(3), 150-162.
- Firmansyah, D. (Deri). (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Fungsi dan Peran SDM Perusahaan, Kompetensi Strategis di Industri 4.0. Eureka Media Aksara*.
- Fitriani, L., & Pramudito, A. (2022). Strategi Penguatan Evaluasi Kompetensi Pegawai ASN. *Jurnal Kebijakan Publik dan Administrasi*, 9(2), 203–217.
- Gary Dessler, & Varrkey, B. (2020). *Human Resource Management by Gary Dessler 15th-ed*. Retrieved from <http://www.pearsonmylabandmastering.com>
- Girniawan, A., et al. (2019). Pengembangan Kompetensi Karyawan Berbasis Softskill dan Hardskill. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 65-77.
- Indrayani, T. (2023). *Kepemimpinan ASN Berbasis Kompetensi Manajerial*. Yogyakarta: Deepublish.
- Kementerian PAN-RB. (2021). *Panduan Implementasi Manajemen ASN Berbasis Sistem Merit*. Jakarta: KemenPAN-RB.
- Mangkunegara, A.P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- McClelland, D. (1998). Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331–339.
- Nurlaila, M. & Susanto, R. (2020). Pengaruh Kompetensi Inti terhadap Kinerja ASN di Lingkungan BPKP. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(2), 112–125.
- PermenPAN-RB No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN.
- PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS.
- Sedarmayanti. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Kinerja Pegawai*. Bandung: Mandar Maju.
- Setyaningrum, R. & Handayani, M. (2021). Pengaruh Kompetensi Inti terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 17(1), 45–58.
- Siregar, R., & Wahyuni, D. (2023). Evaluasi Kinerja Berbasis Kompetensi dalam Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 10(1), 45–60.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley.
- Sulastri, E., & Raharjo, S.T. (2021). Strategi Penerapan Kompetensi dalam Manajemen ASN. *Jurnal Reformasi Birokrasi*, 6(1), 89–102.
- Sutrisno, E. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Organisasi Publik*. Jakarta: Kencana.