



KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA DINAS PARIWISATA DAERAH PROVINSI SULAWESI UTARA

Inggrid L. H. Pangkey¹, Recky H. E. Sendouw², Devie S. R. Siwij³

Program Studi Magister Administrasi Negara,

Universitas Negeri Manado

Email: inggitpangkey@gmail.com

Abstract (English)

This research aims to analyze the performance and factors that influence the performance assessment of the State Civil Apparatus (ASN) at the North Sulawesi Provincial Tourism Office. The research method used is descriptive qualitative with data collection through interviews, observation and documentation. Data analysis was carried out using data reduction techniques, data presentation and drawing conclusions. The research results show that ASN performance, both in terms of work results and work behavior, is considered good, although there are several disciplinary problems that do not significantly affect the overall performance rating. Individual competency factors and organizational support are proven to support the achievement of performance targets, although there are several shortcomings. The management support factor shows a weakness in performance assessment which tends to be subjective, influenced by family relationships or empathy. This research provides recommendations for improving the ASN performance assessment system to make it more objective, transparent and based on measurable indicators.

Abstrak (Indonesia)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja serta faktor-faktor yang memengaruhi penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja ASN, baik dari hasil kerja maupun perilaku kerja, dinilai baik, meskipun terdapat beberapa masalah kedisiplinan yang tidak signifikan memengaruhi predikat kinerja secara keseluruhan. Faktor kompetensi individu dan dukungan organisasi terbukti mendukung pencapaian target kinerja, meskipun terdapat beberapa kekurangan. Faktor dukungan manajemen menunjukkan adanya kelemahan dalam penilaian kinerja yang cenderung subjektif, dipengaruhi oleh hubungan kekeluargaan atau empati. Penelitian ini memberikan rekomendasi untuk memperbaiki sistem penilaian kinerja ASN agar lebih objektif, transparan, dan berbasis pada indikator yang terukur.

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan elemen utama dalam keberhasilan organisasi, termasuk instansi pemerintah. Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran strategis dalam menjalankan fungsi pemerintahan, khususnya dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, ASN diharapkan mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab secara profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan prima.

Namun, dalam praktiknya, penilaian kinerja ASN sering menghadapi tantangan, seperti keterbatasan kompetensi individu, dukungan organisasi, dan manajemen yang kurang optimal. Fenomena ini juga ditemukan di Dinas Pariwisata Daerah Provinsi Sulawesi Utara, yang bertugas mendukung pengembangan sektor pariwisata sebagai salah satu sektor unggulan daerah. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja ASN pada dinas tersebut dan

Article History

Submitted: 18 Desember 2024

Accepted: 21 Desember 2024

Published: 28 Desember 2024

Key Words

Performance, State Civil Apparatus, Tourism, North Sulawesi, Good Governance

Sejarah Artikel

Submitted: 18 Desember 2024

Accepted: 21 Desember 2024

Published: 28 Desember 2024

Kata Kunci

Kinerja, Aparatur Sipil Negara, Pariwisata, Sulawesi Utara, Good Governance



mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi penilaian kinerja mereka. Secara etimologis, istilah manajemen dalam Bahasa Inggris berasal dari kata “to manage”. Menurut “Webster New Collegiate Dictionary”, kata “manage” berasal dari Bahasa Itali “managgio” dari kata “Managiare” yang akar katanya tersebut bermula dari bahasa latin “Manus” yang berarti tangan (hand). Arti kata “manage” dalam kamus tersebut adalah: membimbing dan mengawasi, memperlakukan secara seksama, mengurus perniagaan atau urusan-urusan, dan usaha-usaha mencapai tujuan tertentu (Sukarno, 1992).

Sedangkan secara terminologi, ada beberapa definisi mengenai manajemen, R.C. Davis mengemukakan bahwa manajemen merupakan fungsi dari kepemimpinan eksekutif pada organisasi apapun. Sedangkan William Spriegel memandang bahwa manajemen sebagai kegiatan fungsi bagi perusahaan yang dapat diterapkan pada kegiatan non perusahaan berupa pemberian pengarahan dan pengendalian bermacam-macam kegiatan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan (Syamsy, 1994). Pengertian Manajemen Menurut George R. Terry (1997) dalam bukunya *Principle of Manajemen* menyebutkan pengertian manajemen adalah sebuah proses yang terdiri dari perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (actuating), dan pengawasan (controlling) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengertian manajemen tersebut kemudian dikenal dengan fungsi manajemen. George R. Terry Dikenal sebagai Bapak Ilmu Manajemen.

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Menurut Hasibuan (2005), manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan (organisasi), karyawan dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Adapun unsur-unsur manajemen itu terdiri dari man, money, metode, machines, materials, dan market, di singkat 6 M.

Apabila memperhatikan pengertian manajemen diatas menunjukkan, seakan-akan satu-satunya alat manajemen untuk mencapai tujuan adalah orang atau manusia saja. Namun dalam kenyataannya tidak demikian, karena untuk mencapai tujuan manajemen terdapat sarana atau peralatan yang terdiri dari, *Man* (manusia), *money*, *material*, *methods* dan *markets* yang disebut dengan sumber daya. Namun demikian sarana penting atau utama dari setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya adalah manusia. (Muda, 2012).

Manajemen Sumber Daya Manusia

Bidang studi manajemen telah berkembang meliputi sikap mental, moral, dan etika para pelaku organisasi dalam mencapai tujuan. Sedangkan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan manusia atau orang-orang yang bekerja di lingkungan organisasi yang sering juga disebut dengan personil, SDM, pekerja atau Pegawai (Nawawi, 2005). Dengan kata lain SDM adalah salah satu faktor dalam organisasi meliputi semua orang di dalamnya yang melakukan aktifitas (Gomes, 2001).

MSDM merupakan proses mendayagunakan secara manusiawi setiap orang yang menjadi SDM agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya dapat berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (Nawawi, 2005). MSDM juga merupakan perpaduan ilmu dan seni mengatur hubungan serta peranan SDM agar efektif-efisien dalam usaha mewujudkan tujuan organisasi, Pegawai, dan masyarakat (Hasibuan, 2001).

Dari ketiga definisi tersebut di atas dapat diambil kesimpulan, bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses mengelola, mengatur dan mendayagunakan potensi yang dimiliki oleh SDM atau anggota organisasi agar dapat bekerja secara efektif dan efisien



dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Pendayagunaan segenap potensi tersebut dilakukan melalui proses perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, pemeliharaan SDM.

Ada empat hal penting berkenaan dengan MSDM, yaitu :

1. Penekanan yang lebih terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan SDM dengan perencanaan bisnis.
2. Tanggung jawab pengelolaan SDM tidak lagi terletak pada manajer khusus, tetapi sekarang dianggap terletak pada lini manajemen senior.
3. Fokus perusahaan yang biasanya menekankan hubungan antara serikat pekerja dan manajemen, kini menjadi hubungan antara manajemen dan Pegawai; dari kolektifisme menjadi individualisme.
4. Terdapat aksentuasi terhadap komitmen dan inisiatif agar manajer berperan sebagai penggerak dan fasilitator. (Simamora, 2004).

Mengelola unsur manusia membutuhkan kearifan dan kebijaksanaan tertentu, karena manusia merupakan sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan serta memiliki rasionalitas, rasa dan karsanya sendiri. Berdasarkan faktor-faktor tersebut di atas, maka tugas MSDM dikelompokkan ke dalam tiga fungsi, yaitu: fungsi manajerial, fungsi operasional, dan fungsi kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu (Trion, 2005).

Fungsi manajerial dalam MSDM berkaitan erat dengan beberapa kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sebagaimana fungsi-fungsi manajemen pada umumnya. Fungsi operasional dalam MSDM meliputi beberapa kegiatan, antara lain: manajemen pengadaan, upaya pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja (PHK).

Berkaitan dengan fungsi operasional, MSDM meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, pemberhentian (Hasibuan, 2001).

Sedangkan fungsi kedudukan MSDM merupakan upaya-upaya terpadu yang integratif sebagai bagian dari strategi MSDM untuk mencapai berbagai tujuan organisasi.

Ada empat fungsi MSDM (Decenzo, 1999), yaitu:

1. Perencanaan Penerimaan SDM yang matang dan selektif.
2. Pelatihan dan pengembangan untuk mempersiapkan SDM dalam bekerja, sehingga mengetahui aturan-aturan organisasi, kebiasaan dan tujuan organisasi.
3. Memotivasi SDM untuk berkarya (ini berhubungan dengan aspek kemanusiaan yang kompleks).
4. Pemeliharaan SDM untuk menjaga semangat Pegawai sehingga dia betah dan bertahan dalam sebuah organisasi.

Kinerja

Perkembangan dan kemajuan suatu organisasi tidak dapat dipungkiri jika faktor kualitas manajemen kinerja memberi pengaruh sebagai driven force (kekuatan pendorong) yang mampu memberi percepatan kearah sana. Kinerja didefinisikan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Menurut Kasmir (2016) menyebutkan: "Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu". Menurut Afandi (2020) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan



dengan moral dan etika. Menurut Mangkunegara (2009) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi.

Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (2000) merumuskan pengertian akuntabilitas sebagai kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban dan menerapkan kinerja dan tindakan seseorang badan/hukum/pimpinan atau organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.

Manajemen Kinerja

Tsauri (2014) menjelaskan bahwa, manajemen kinerja merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus-menerus oleh pimpinan kepada karyawan, antara karyawan dengan atasannya langsung.

Lebih lanjut Armstrong (2021), mendefinisikan manajemen kinerja sebagai sebuah proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan mengembangkan kinerja individu dan tim.

Manajemen kinerja merupakan aktivitas yang memastikan bahwa sasaran organisasi telah dicapai secara konsisten melalui cara-cara yang efektif dan juga efisien. Manajemen kinerja bisa berfokus pada kinerja organisasi, departemen, maupun sumber daya manusianya. Fokus manajemen berbasis kinerja adalah pengukuran kinerja organisasi sektor publik yang berbasis pada *outcome* (hasil), bukan lagi sekedar pengukuran *input* atau *output* saja. (Mahmudi, 2015).

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dan manajemen berbasis kinerja merupakan dua hal yang saling berkaitan erat. Akuntabilitas kinerja dapat dicapai apabila organisasi sektor publik memiliki manajemen kinerja yang baik dan pengukuran kinerja yang baik pula.

Mahmudi (2015) menguraikan bahwa, manajemen berbasis kinerja memiliki beberapa kata kunci, yaitu :

1. Proses yang sistematis
2. Untuk memperbaiki kinerja
3. Melalui proses berkelanjutan dan berjangka panjang
4. Meliputi penetapan sasaran kinerja strategik
5. Mengukur kinerja
6. Mengumpulkan, menganalisis, menelaah, dan melaporkan data kinerja
7. Menggunakannya untuk perbaikan kinerja secara berkelanjutan

Terdapat tiga klasifikasi tujuan manajemen kinerja, yaitu :

1. Tujuan strategis
 - Meningkatkan pencapaian tujuan organisasi
 - Meningkatkan kinerja individu dan tim
 - Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan
2. Tujuan administratif
 - Membuat keputusan pengembangan sumber daya manusia yang lebih baik



- Meningkatkan disiplin dan akuntabilitas karyawan
- Mengidentifikasi dan mengatasi masalah kinerja
- 3. Tujuan pengembangan
 - Meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan
 - Meningkatkan karir karyawan
 - Meningkatkan budaya belajar dan mengembangkan diri untuk karyawan

Lembaga Administrasi Negara (2021) menjelaskan bahwa, manajemen kinerja memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi yang menghubungkan sinergi antara tujuan individual dengan visi dan misi organisasi. Namun, dalam sistem pemerintahan Indonesia, manajemen kinerja dinilai masih belum terimplementasikan dengan baik, dan masih dalam tataran konsep dan kebijakan yang ramai didiskusikan di berbagai seminar ataupun diskusi terbatas.

Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara

Pengertian Aparatur Sipil Negara (ASN) menurut Undang-undang Nomor 20 tahun 2023, adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Dijelaskan pula dalam Pasal 4 Ayat 2, bahwa nilai dasar ASN dijabarkan dalam kode etik dan kode perilaku sebagai berikut :

1. Berorientasi pelayanan, yaitu komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat
2. Akuntabel, yaitu bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan
3. Kompeten, yaitu terus belajar untuk mengembangkan kapabilitas
4. Harmonis, yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan
5. Loyal, yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara
6. Adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan
7. Kolaboratif, yaitu membangun kerjasama yang sinergis

Terkait dengan akuntabilitas dan manajemen kinerja, maka ASN sebagai pelaksana program kegiatan, wajib berperan aktif untuk menunjang keberhasilan capaian sasaran dan tujuan strategis instansi pemerintah. Untuk memiliki kinerja yang baik, setiap individu harus memiliki motivasi yang kuat dalam mengerjakan tanggung jawabnya. Kinerja individu dapat ditingkatkan lebih maksimal jika terdapat kesesuaian antara kerja yang dilakukannya dengan kemampuan yang dimilikinya.

Kinerja ASN harus memiliki karakteristik berpikir dan bertindak yang rasional, konsisten, tepat, efisien, tertantang, terarah, disiplin, sistematis, dapat dicapai, disepakati, terkait dengan waktu dan berorientasi pada kerjasama kelompok. Penilaian kinerja ASN merupakan hasil analisis dan interpretasi keberhasilan atau kegagalan kinerja yang dikaitkan dengan sumber daya manusia, dana/keuangan serta sarana prasarana.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 6 tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara menerangkan bahwa pengelolaan kinerja Pegawai juga bertujuan untuk memberikan motivasi kepada Pegawai dalam rangka meningkatkan kinerjanya secara lebih optimal dengan memaksimalkan kompetensi, keahlian, dan/atau keterampilan sehingga pada akhirnya hasil pengelolaan kinerja Pegawai tersebut dapat digunakan sebagai dasar penentuan tindak lanjut hasil evaluasi kinerja Pegawai yang tepat.

Pedoman pengelolaan kinerja pegawai ini merupakan satu kesatuan arah kebijakan pengelolaan kinerja individu yang menitikberatkan pada peningkatan kualitas dan kapasitas



pegawai dengan semangat memperkuat peran pimpinan dan membangun kebersamaan dan kolaborasi antar pegawai dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Selanjutnya dijelaskan pula prinsip umum pengelolaan kinerja pegawai di lingkungan instansi pemerintah, adalah :

1. Pengelolaan kinerja pegawai tidak hanya sekedar menilai kinerja pegawai (*performance appraisal*) tetapi sebagai instrumen untuk mengembangkan kinerja pegawai (*performance development*)
2. Pengelolaan kinerja pegawai tidak hanya sekedar merencanakan di awal dan mengevaluasi di akhir tetapi fokus pada bagaimana memenuhi ekspektasi pimpinan (*how to meet expectations*).
3. Pentingnya intensitas dialog kinerja pimpinan dan pegawai dalam pengelolaan kinerja pegawai
4. Kinerja individu harus mendukung keberhasilan kinerja organisasi
5. Kinerja pegawai mencerminkan hasil kerja bukan sekedar uraian tugas serta perilaku yang ditunjukkan dalam bekerja dan berinteraksi dengan orang lain.

Menurut Marnis (2007), unsur-unsur penilaian kinerja pegawai, yaitu :

1. Kesetiaan
2. Prestasi kerja
3. Kejujuran
4. Kedisiplinan
5. Kreativitas
6. Kerja sama
7. Kepemimpinan
8. Kepribadian
9. Prakarsa
10. Kecakapan
11. Tanggung jawab

Berdasarkan indikator yang disebut di atas, maka dapat dijelaskan secara lebih rinci, yaitu:

1. Kualitas kerja adalah mutu hasil kerja yang di dasarkan pada standar yang ditetapkan, biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan keberhasilan kerja
2. Kuantitas kerja adalah banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada.
3. Disiplin dalam bekerja adalah Pegawai harus disiplin pada dirinya, tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
4. Inisiatif adalah kemampuan mengenali masalah-masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan tugas-tugas yang belum diberikan.
5. Tanggung Jawab adalah kesediaan Pegawai dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaan, pekerjaannya, sarana dan prasarana yang digunakannya serta perilaku kerjanya.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, menurut Bintaro, Daryanto (2017), adalah :

1. Fasilitas kantor
2. Lingkungan kerja
3. Prioritas kerja



4. *Supportive Boss*

5. Bonus

Produktivitas kerja adalah kondisi dimana karyawan perusahaan mampu bekerja maksimal sehingga tujuan perusahaan tercapai secara optimal pula. Menurut Simamora (2004) indikator-indikator produktivitas kerja yaitu : 1. Kuantitas kerja; 2. Kualitas kerja; 3. Ketepatan waktu.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan lima informan yang meliputi pejabat struktural dan fungsional di Dinas Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara. Observasi langsung dan analisis dokumen juga dilakukan untuk melengkapi data. Teknik analisis data melibatkan tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil dan Pembahasan

Kinerja ASN di Dinas Pariwisata

Penilaian kinerja ASN diukur berdasarkan hasil kerja dan perilaku kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

1. **Hasil Kerja:** Sebagian besar ASN mampu memenuhi target kinerja yang ditetapkan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Namun, terdapat beberapa indikator kinerja, seperti jumlah kunjungan wisatawan nusantara, yang belum mencapai target.
2. **Perilaku Kerja:** ASN menunjukkan perilaku kerja yang baik, meskipun terdapat beberapa kasus ketidakdisiplinan. Namun, hal ini tidak signifikan memengaruhi penilaian kinerja secara keseluruhan.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

1. **Kompetensi Individu:** Kompetensi ASN cukup mendukung pencapaian target kinerja. ASN dengan pendidikan tinggi dan pengalaman kerja yang relevan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.
2. **Dukungan Organisasi:** Organisasi telah menyediakan fasilitas kerja yang memadai. Namun, masih diperlukan peningkatan dalam hal pelatihan dan pengembangan pegawai.
3. **Dukungan Manajemen:** Ditemukan adanya kelemahan dalam sistem penilaian kinerja. Penilaian cenderung subjektif dan dipengaruhi oleh hubungan kekeluargaan atau rasa empati, yang berpotensi menurunkan akuntabilitas.

Kesimpulan dan Rekomendasi

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja ASN di Dinas Pariwisata Daerah Provinsi Sulawesi Utara secara umum baik, meskipun terdapat beberapa kelemahan dalam penilaian kinerja. Kompetensi individu dan dukungan organisasi memainkan peran penting dalam pencapaian kinerja, sedangkan dukungan manajemen perlu ditingkatkan, khususnya dalam hal objektivitas penilaian.

Untuk memperbaiki kinerja ASN, disarankan:

1. **Pengembangan Kompetensi:** Memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan bagi ASN.
2. **Peningkatan Sistem Penilaian:** Mengimplementasikan sistem penilaian kinerja berbasis teknologi yang transparan dan objektif.
3. **Penguatan Manajemen:** Memberikan pelatihan kepemimpinan kepada manajemen agar mampu memberikan penilaian yang adil dan berbasis data.



Dengan implementasi rekomendasi ini, diharapkan kinerja ASN dapat terus meningkat, mendukung tercapainya tujuan strategis Dinas Pariwisata, dan memberikan kontribusi nyata terhadap pembangunan daerah.

Referensi

1. Afandi, P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Media.
2. Armstrong, M. (2021). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. London: Kogan Page.
3. Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
4. Simanjuntak, P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
5. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
6. Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja ASN.