

Management Perspective: Jurnal Penelitian Manajemen

Original Article

Model Penilaian Kinerja Berbasis Lingkungan Kerja untuk Meningkatkan Produktivitas Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Nias: Kajian Literatur

Sabayuti Gulo^{*1}, Eliyunus Waruwu², Elisati Kurniawan Telaumbanua³, Maria Magdalena Bate'e⁴

Author Affiliation

¹Department of Management

Universitas Nias

²Universitas Nias

³BKPSDM Kabupaten Nias

*Corresponding author e-mail:

sabayuti@gmail.com

Article Information

Received: January 27, 2025

Revised: January 29, 2025

Accepted: February 4, 2025

Keywords

literature review, Nias Regency, performance appraisal, state civil apparatus productivity, work environment

Abstract

This study aims to analyze a performance appraisal model based on the work environment to enhance the productivity of State Civil Apparatus in Nias Regency through a literature review. This approach highlights the importance of the work environment, including physical conditions, social support, and organizational culture, which significantly influence employee performance. The study is conducted systematically by analyzing relevant literature, encompassing concepts of performance management, motivation, and human resource development. The findings indicate that a performance appraisal model based on the work environment can improve ASN productivity by creating an objective, fair, and evidence-based evaluation system. This research provides strategic recommendations for implementing a more effective model in the context of public service in Nias Regency and other public sectors.

@ 2025 Authors | PT Delada Cahaya Masagro

This article is published under the [CC Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja dalam meningkatkan produktivitas Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Nias melalui kajian literatur. Pendekatan ini menyoroti pentingnya lingkungan kerja, seperti kondisi fisik, dukungan sosial, dan budaya organisasi, yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kajian dilakukan secara sistematis dengan menganalisis literatur yang relevan, melibatkan konsep manajemen kinerja, motivasi, dan pengembangan SDM. Temuan menunjukkan bahwa model penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja dapat meningkatkan produktivitas ASN dengan menciptakan sistem penilaian yang objektif, adil, dan berbasis bukti. Hasil penelitian ini memberikan rekomendasi strategis untuk implementasi model yang lebih efektif dalam konteks pelayanan publik di Kabupaten Nias dan sektor publik lainnya.

Kata kunci: penilaian kinerja, lingkungan kerja, produktivitas ASN, Kabupaten Nias, kajian literatur

Pendahuluan

Penilaian kinerja memiliki peran strategis dalam organisasi publik untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan akuntabilitas. Penilaian yang dirancang secara efektif tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi kinerja individu, tetapi juga sebagai instrumen untuk mendorong motivasi dan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN).

Sebagai aktor utama dalam penyelenggaraan pelayanan publik, ASN membutuhkan model penilaian kinerja yang relevan dan kontekstual, yang sesuai dengan tugas dan tantangan lokal, khususnya di Kabupaten Nias.

Lingkungan kerja yang kondusif, yang mencakup aspek fisik, sosial, dan budaya organisasi, berperan signifikan dalam menentukan produktivitas individu dan

organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang optimal mendukung terciptanya sistem penilaian yang transparan, adil, dan berbasis bukti. Sebagai contoh, Raziq dan Maulabakhsh (2015) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang positif berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai melalui dukungan fisik dan sosial yang memadai.

Penelitian ini mengeksplorasi hubungan antara lingkungan kerja dan sistem penilaian kinerja dalam konteks ASN Kabupaten Nias, dengan mempertimbangkan tantangan spesifik seperti keterbatasan infrastruktur, minimnya fasilitas kerja, dan dinamika sosial-budaya lokal. Dengan pendekatan berbasis literatur, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi elemen-elemen kunci lingkungan kerja yang mendukung produktivitas ASN, serta merumuskan rekomendasi strategis yang sesuai dengan kebutuhan lokal.

Lingkungan kerja yang kondusif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja individu maupun organisasi. Penelitian oleh Hamzah et al. (2023) mengungkapkan bahwa faktor-faktor lingkungan kerja, seperti dukungan sosial, fasilitas fisik yang memadai, budaya organisasi, dan kepemimpinan yang inspiratif, dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai. Namun, tantangan utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang optimal adalah bagaimana memastikan bahwa seluruh elemen tersebut selaras dengan sistem penilaian kinerja yang objektif, adil, dan transparan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara lingkungan kerja dan sistem penilaian kinerja, serta mengidentifikasi dampaknya terhadap produktivitas ASN di Kabupaten Nias.

Model penilaian kinerja yang diusulkan dalam penelitian ini mengadopsi pendekatan integratif dengan memanfaatkan metode-metode evaluasi yang telah terbukti efektif di berbagai organisasi. Salah satu metode utama yang akan diterapkan adalah *Analytic Hierarchy Process* (AHP), yang memungkinkan pengambilan keputusan berdasarkan kriteria multidimensional dan kompleks (Ilhami & Rimantho, 2017). Metode ini memfasilitasi penilaian yang objektif dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai secara holistik. Selain itu, metode *Objective Matrix* (OMAX) akan digunakan untuk menghasilkan penilaian

yang terukur dengan mengintegrasikan indikator kuantitatif dan kualitatif (Kamila & Fahma, 2023).

Pendekatan ini memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk menilai kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih terstruktur dan akuntabel. Dengan demikian, model penilaian yang dirancang diharapkan mampu menciptakan sistem evaluasi yang tidak hanya adil, tetapi juga adaptif terhadap konteks lokal.

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) menjadi komponen kunci dalam implementasi model penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja. Sejalan dengan temuan Tuwindar & Pendrian (2024), pengelolaan SDM yang efektif melibatkan program pelatihan berkelanjutan, pengelolaan karir, dan sistem kompensasi yang mendukung motivasi pegawai. Lebih lanjut, keterlibatan ASN dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap sistem penilaian, yang pada akhirnya mendukung keberhasilan implementasi.

Dalam konteks Kabupaten Nias, pengembangan SDM perlu disesuaikan dengan karakteristik sosial dan ekonomi lokal. Identifikasi faktor-faktor spesifik yang memengaruhi kinerja ASN, seperti kebutuhan masyarakat, kondisi demografi, dan akseptabilitas terhadap perubahan sistem, menjadi langkah penting dalam merancang model yang relevan dan efektif.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan model penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja, terutama dalam konteks pelayanan publik di wilayah dengan karakteristik unik seperti Kabupaten Nias. Dengan mengintegrasikan pendekatan berbasis bukti dan metodologi evaluasi modern, penelitian ini menawarkan panduan praktis bagi pemangku kebijakan untuk mengoptimalkan produktivitas ASN. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mendukung pengembangan individu dan organisasi secara berkelanjutan.

Melalui penguatan hubungan antara lingkungan kerja, sistem penilaian kinerja, dan pengelolaan SDM, penelitian ini tidak hanya memberikan solusi untuk meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi organisasi publik, tetapi juga menciptakan ekosistem kerja yang

mendorong motivasi, kompetensi, dan inovasi di kalangan ASN.

Kajian Pustaka

Penilaian kinerja merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia, yang berfungsi untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi publik. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat berkontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai. Misalnya, Rosmaini & Tanjung (2019) menekankan bahwa kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut harus diperhatikan dalam merancang model penilaian kinerja yang efektif.

Lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya mencakup aspek fisik, tetapi juga aspek non-fisik seperti budaya organisasi dan hubungan antarpegawai. Penelitian oleh Hasibuan & Bahri (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Dalam konteks ASN, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar pegawai merasa termotivasi dan puas, sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, penelitian oleh Lumbantobing & Dwiarti (2024) juga menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan pentingnya menciptakan suasana kerja yang baik untuk meningkatkan produktivitas.

Kepuasan kerja juga merupakan faktor kunci yang mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian oleh Arda (2017) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks ASN, kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk lingkungan kerja, dukungan atasan, dan kesempatan untuk berkembang. Oleh karena itu, model penilaian kinerja yang diusulkan dalam penelitian ini harus mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai salah satu variabel penting yang dapat mempengaruhi produktivitas ASN.

Di samping itu, motivasi kerja juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dalam konteks ASN, motivasi dapat ditingkatkan melalui pengakuan atas prestasi, pemberian insentif, dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Dengan demikian, model penilaian kinerja yang berbasis lingkungan kerja harus mencakup elemen-elemen yang dapat meningkatkan motivasi pegawai.

Disiplin kerja juga merupakan faktor yang tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja. Penelitian oleh Pratama (2024) menegaskan bahwa disiplin kerja dan lingkungan kerja non-fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja ASN, perlu ada penekanan pada disiplin kerja yang baik dan lingkungan kerja yang mendukung. Dengan demikian, model penilaian kinerja yang diusulkan harus mencakup aspek disiplin kerja dan bagaimana lingkungan kerja dapat mempengaruhi disiplin tersebut.

Dalam konteks ASN di Kabupaten Nias, tantangan yang dihadapi dalam meningkatkan produktivitas sangat beragam. Penelitian oleh Dendhana et al. (2023) menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal, disiplin kerja, dan lingkungan kerja non-fisik berpengaruh terhadap kinerja ASN. Oleh karena itu, penting untuk memahami konteks lokal dan tantangan yang dihadapi oleh ASN di daerah tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor spesifik yang mempengaruhi kinerja ASN di Kabupaten Nias, sehingga model penilaian kinerja yang diusulkan dapat lebih relevan dan efektif.

Tinjauan pustaka ini menunjukkan bahwa implementasi model penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja harus mempertimbangkan berbagai faktor, termasuk kepuasan kerja, motivasi, disiplin kerja, dan kondisi lingkungan kerja. Dengan memahami hubungan antara faktor-faktor ini, diharapkan dapat dirumuskan model penilaian kinerja yang efektif untuk meningkatkan produktivitas ASN di Kabupaten Nias.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode kajian literatur untuk menganalisis model penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja dalam meningkatkan produktivitas Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Nias. Metode ini melibatkan pengumpulan, peninjauan, dan analisis kritis terhadap berbagai sumber literatur yang relevan, termasuk jurnal ilmiah, buku teks, dokumen resmi, dan laporan penelitian. Kajian literatur dilakukan secara sistematis, dimulai dari

penelitian literatur melalui basis data akademik seperti Google Scholar, ScienceDirect, dan SpringerLink menggunakan kata kunci spesifik. Literatur yang relevan diseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi untuk memastikan validitas dan relevansi data yang digunakan. Selanjutnya, literatur yang terpilih dianalisis secara tematik guna mengidentifikasi pola, konsep, dan temuan yang berhubungan dengan penilaian kinerja, lingkungan kerja, dan produktivitas ASN.

Metode ini didasarkan pada panduan yang dikemukakan oleh beberapa penelitian, seperti Snyder (2019), yang menjelaskan langkah-langkah dalam melakukan kajian literatur sebagai metode penelitian. Selain itu, panduan sistematis dari Kitchenham (2004) dan Tranfield et al. (2003) juga menjadi rujukan penting dalam proses pengumpulan dan analisis data literatur. Dalam pendekatan ini, setiap langkah difokuskan untuk menghasilkan sintesis yang komprehensif, berdasarkan kerangka konseptual yang kuat.

Tabel 1. Temuan Utama yang Dirangkum

Faktor Lingkungan Kerja	Pengaruh pada Kinerja ASN
Lingkungan Fisik	Meningkatkan kenyamanan dan fokus kerja
Dukungan Sosial	Mendorong motivasi dan kolaborasi
Budaya Organisasi	Meningkatkan inovasi dan akuntabilitas
Kepemimpinan	Menciptakan lingkungan kerja inspiratif
Teknologi	Mempercepat penyelesaian tugas dan akurasi

Hasil/Temuan Penelitian

Kondisi Lingkungan Kerja yang Memengaruhi Kinerja ASN di Kabupaten Nias

Kondisi lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara (ASN). Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, dan produktivitas pegawai, sedangkan lingkungan yang buruk dapat menghambat kinerja dan menurunkan semangat kerja. Dalam konteks ini, beberapa elemen kunci dari kondisi lingkungan kerja yang memengaruhi kinerja ASN dapat diidentifikasi.

Lingkungan fisik mencakup semua aspek fisik dari tempat kerja, seperti kebersihan, pencahayaan, suhu, dan tata letak ruang kerja. Raziq & Maulabakhsh (2015) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan aman dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja. Lingkungan yang baik, dengan fasilitas yang memadai, akan membuat pegawai merasa lebih nyaman dan termotivasi untuk bekerja.

Dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan juga merupakan elemen penting dalam lingkungan kerja. Sitorus et al. (2024) menemukan bahwa hubungan antar manusia yang baik di tempat kerja dapat meningkatkan etos kerja dan kinerja pegawai. Ketika pegawai merasa didukung oleh rekan-rekan dan atasan mereka, mereka cenderung lebih berkomitmen dan produktif dalam pekerjaan mereka.

Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi juga terbukti memainkan peranan kunci dalam membentuk kinerja ASN. Penelitian Khaeruman et al. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan dapat menciptakan budaya kerja yang inovatif dan mendukung pengembangan kompetensi pegawai. Namun, beban kerja yang tidak seimbang dan tekanan psikologis di lingkungan kerja dapat menjadi hambatan, sebagaimana diungkapkan oleh Nurdin et al. (2023), yang mencatat bahwa tingkat stres kerja yang tinggi dapat menurunkan produktivitas pegawai. Lingkungan fisik kerja, seperti pencahayaan, sirkulasi udara, dan tingkat kebisingan, juga terbukti memengaruhi kenyamanan kerja. Aziti (2024) menegaskan bahwa lingkungan fisik yang terkelola dengan baik dapat meningkatkan produktivitas hingga 20 persen.

Lebih jauh, adopsi teknologi dalam lingkungan kerja menjadi aspek penting yang mendukung kinerja ASN. Ilhami & Rimantho (2017) menjelaskan bahwa teknologi yang terintegrasi dengan sistem kerja dapat mempercepat penyelesaian tugas dan meningkatkan akurasi pekerjaan. Selain itu, sistem penghargaan berbasis kinerja yang adil dan transparan juga menjadi faktor signifikan dalam menciptakan motivasi kerja yang tinggi, sebagaimana diungkapkan oleh Kamila & Fahma (2023). Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, Tuwindar & Pendrian (2024) menyoroti pentingnya program pelatihan, pengembangan karir, dan sistem kompensasi

yang mendukung produktivitas. Penelitian juga mencatat bahwa persepsi pegawai terhadap lingkungan kerja, seperti rasa dihargai dan keadilan dalam organisasi, dapat meningkatkan kinerja mereka.

Temuan penelitian terdahulu di atas, dapat disimpulkan bahwa kondisi lingkungan kerja berperan penting dalam memengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Lingkungan kerja yang optimal tidak hanya melibatkan penyediaan fasilitas fisik yang memadai, tetapi juga mencakup dukungan sosial, hubungan interpersonal yang baik, gaya kepemimpinan yang inspiratif, serta budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pengembangan kompetensi. Faktor-faktor seperti adopsi teknologi, sistem penghargaan yang adil, dan persepsi pegawai terhadap keadilan di tempat kerja turut berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan produktivitas ASN.

Namun demikian, tantangan seperti beban kerja yang tidak seimbang, stres psikologis, dan keterbatasan infrastruktur di wilayah tertentu, seperti di Kabupaten Nias, dapat menjadi penghambat kinerja ASN. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan holistik dalam merancang dan mengimplementasikan model penilaian kinerja yang berbasis pada lingkungan kerja. Model ini harus mempertimbangkan berbagai dimensi lingkungan kerja—fisik, sosial, psikologis, dan manajerial—untuk menciptakan sistem yang mampu mendorong motivasi, meningkatkan produktivitas, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Faktor-faktor Lingkungan Kerja yang Memiliki Pengaruh Signifikan terhadap Produktivitas

Dalam penelitian mengenai faktor-faktor lingkungan kerja yang mempengaruhi produktivitas aparatur sipil negara, terdapat berbagai elemen yang dapat diidentifikasi, termasuk kepemimpinan, motivasi pelayanan publik, dukungan sosial, dan karakteristik pekerjaan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik, khususnya kepemimpinan pelayan, memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebagai contoh, penelitian oleh Schwarz et al. (2016) menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik dapat meningkatkan kinerja kerja pegawai, yang menunjukkan pentingnya faktor motivasi dalam konteks pelayanan publik. Selain itu, Miao et al.

(2014). menekankan bahwa kepercayaan afektif yang dibangun melalui kepemimpinan pelayan dapat meningkatkan komitmen organisasi pegawai sektor publik, yang pada gilirannya berkontribusi pada produktivitas.

Dukungan sosial juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi produktivitas ASN. Saijo et al. (2017) menemukan bahwa dukungan dari rekan kerja dapat mengurangi tingkat ketidakhadiran dan meningkatkan kehadiran pegawai, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan produktivitas. Selain itu, penelitian oleh Guan et al. (2017) menunjukkan bahwa stres kerja yang tinggi dapat menyebabkan kelelahan mental dan burnout di kalangan ASN, yang berdampak negatif pada produktivitas mereka. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung sangat penting untuk meningkatkan produktivitas pegawai.

Karakteristik pekerjaan juga berperan dalam mempengaruhi motivasi dan kinerja ASN. Mulyawan et al. (2022) meneliti hubungan antara karakteristik pekerjaan dan motivasi pelayanan publik, menemukan bahwa karakteristik pekerjaan yang baik dapat meningkatkan motivasi pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Penelitian oleh Liu (2021) menunjukkan bahwa pemahaman pegawai tentang formalitas dan strategi lingkungan organisasi dapat mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja, yang menunjukkan bahwa faktor-faktor ini juga perlu dipertimbangkan dalam konteks produktivitas.

Faktor-faktor lain yang perlu diperhatikan adalah kondisi kerja dan manajemen risiko. Ude (2024) menekankan bahwa identifikasi dan pemantauan risiko di tempat kerja dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas ASN. Selain itu, penelitian oleh Akbar et al. (2021) menunjukkan bahwa bekerja dari rumah selama pandemi COVID-19 mempengaruhi produktivitas ASN, dengan interaksi keluarga yang tidak mendukung dapat mengganggu produktivitas (Akbar et al., 2021). Hal ini menunjukkan bahwa faktor eksternal: kondisi sosial dan lingkungan, juga memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa berbagai elemen lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas ASN. Kepemimpinan, khususnya kepemimpinan

pelayan, terbukti mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi pelayanan publik dan komitmen organisasi. Faktor ini menegaskan pentingnya peran pemimpin dalam menciptakan kepercayaan afektif dan membangun budaya kerja yang mendukung produktivitas.

Selain itu, dukungan sosial dari rekan kerja dan lingkungan kerja yang sehat memainkan peranan penting dalam meningkatkan kehadiran pegawai dan mengurangi stres kerja. Lingkungan kerja yang mendukung dapat mengurangi risiko burnout, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas ASN. Karakteristik pekerjaan juga menjadi determinan signifikan, di mana desain pekerjaan yang sesuai dapat meningkatkan motivasi pelayanan publik dan memberikan pengaruh positif pada kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan yang dirancang dengan baik mampu menciptakan keterlibatan yang lebih tinggi di kalangan ASN.

Lebih jauh, manajemen risiko di tempat kerja dan kondisi kerja yang fleksibel, seperti selama pandemi COVID-19, menunjukkan bahwa faktor eksternal seperti dukungan keluarga dan lingkungan sosial turut memengaruhi produktivitas. Identifikasi risiko serta pengelolaan strategi organisasi menjadi langkah penting untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas kerja.

Model Penilaian Kinerja Berbasis Lingkungan Kerja dalam Sektor Publik

Model penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja dalam sektor publik merupakan pendekatan yang mengintegrasikan berbagai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, dengan fokus utama pada kondisi dan suasana kerja. Pendekatan ini bertujuan untuk memberikan penilaian yang lebih komprehensif dan adil terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara dengan mempertimbangkan elemen-elemen lingkungan kerja yang berperan sebagai pendukung maupun penghambat produktivitas. Untuk memahami konsep ini secara utuh, beberapa aspek penting perlu diperhatikan.

1. Lingkungan Kerja sebagai Faktor Utama

Lingkungan kerja meliputi elemen fisik dan non-fisik yang ada di sekitar pegawai saat mereka menjalankan tugas. Alvian & Dewi (2023) Alvian menyatakan bahwa faktor-faktor seperti kebersihan, pencahayaan, dan

suasana kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Liu, 2021). Lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap produktivitas. Penelitian oleh Gulo et al. (2024) juga menunjukkan bahwa pegawai yang merasa nyaman di tempat kerja cenderung lebih produktif. Oleh karena itu, evaluasi terhadap kondisi lingkungan kerja harus menjadi bagian integral dari model penilaian kinerja.

2. Motivasi Kerja sebagai Faktor Penunjang

Motivasi kerja menjadi elemen kunci dalam model penilaian ini. Menurut Dzulhaq (2024), motivasi dapat bersumber dari faktor internal maupun eksternal, dan lingkungan kerja memiliki peran penting dalam memengaruhi tingkat motivasi pegawai. Lingkungan kerja yang mendukung akan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Dengan demikian, model ini harus mempertimbangkan hubungan antara lingkungan kerja dan tingkat motivasi kerja pegawai.

3. Disiplin Kerja

Disiplin kerja juga menjadi salah satu elemen penting dalam model ini. Penelitian oleh Pratama (2024) menemukan bahwa disiplin kerja dan lingkungan kerja non-fisik memengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Artinya, lingkungan kerja yang baik tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga mendorong kedisiplinan pegawai, yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Oleh karena itu, model penilaian kinerja harus mencakup evaluasi terhadap aspek disiplin kerja dalam kaitannya dengan kondisi lingkungan kerja.

4. Pentingnya Pengukuran yang Tepat

Pengembangan indikator yang tepat menjadi krusial dalam model penilaian ini. Wahyuni & Indriyani (2019) menyoroti bahwa kelelahan kerja dan kondisi lingkungan secara signifikan memengaruhi produktivitas. Dengan demikian, diperlukan alat ukur yang mampu mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan kerja secara akurat serta dampaknya terhadap kinerja pegawai. Pengukuran yang tepat akan memberikan hasil evaluasi yang lebih valid dan bermanfaat bagi pengambilan keputusan organisasi.

5. Budaya Organisasi sebagai Pendukung Lingkungan Kerja

Budaya organisasi juga memiliki peran strategis dalam model penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja. Hutasoit & Azis (2023) menunjukkan bahwa budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan komunikasi terbuka dapat memperbaiki lingkungan kerja sekaligus meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, pengembangan budaya organisasi yang positif harus menjadi bagian dari strategi implementasi model ini.

6. Tantangan dalam Implementasi

Penerapan model ini tidak terlepas dari tantangan. Syaifuddin et al. (2024) mencatat bahwa perubahan struktur organisasi dan kebijakan dapat menjadi hambatan dalam implementasi model penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan sosialisasi dan pelatihan yang memadai agar seluruh pihak memahami dan menerima konsep baru tersebut. Dukungan manajemen juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi.

Model penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja dalam sektor publik merupakan pendekatan holistik dan komprehensif yang mengintegrasikan berbagai faktor lingkungan kerja dengan kinerja pegawai. Dengan mempertimbangkan elemen-elemen seperti motivasi, disiplin, budaya organisasi, serta pengukuran yang tepat, model ini diharapkan mampu memberikan penilaian yang lebih akurat dan adil. Keberhasilan implementasi model ini memerlukan dukungan manajemen, pelatihan intensif, serta pengembangan indikator yang relevan untuk memastikan dampaknya terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kerja pegawai.

Elemen Utama dalam Model Penilaian Kinerja di Sektor Publik

1. Lingkungan Fisik Kerja

Dalam sektor publik, fasilitas kerja seperti ruang kantor, peralatan teknologi, dan infrastruktur pendukung menjadi komponen penting. Lingkungan kerja yang ergonomis dan sesuai standar dapat meningkatkan kenyamanan ASN dalam bekerja, sehingga produktivitas meningkat.

2. Lingkungan Sosial

Faktor sosial melibatkan hubungan antarpegawai, dukungan dari atasan, dan budaya kerja kolaboratif. Dukungan sosial dari rekan kerja dapat mendorong kerja sama tim yang lebih baik dan meningkatkan motivasi ASN untuk mencapai target pelayanan publik.

3. Lingkungan Psikologis

Faktor psikologis mencakup tingkat stres kerja, kejelasan peran, dan penghargaan terhadap kinerja. Stres kerja yang tinggi akibat beban kerja yang tidak seimbang menjadi salah satu penghambat produktivitas ASN. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan psikologis pegawai sangat penting.

4. Konteks Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam sektor publik berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Gaya kepemimpinan transformasional mampu menciptakan motivasi intrinsik pada pegawai, sehingga mendorong mereka untuk memberikan kinerja terbaik.

5. Manajemen Risiko dan Kebijakan Organisasi

Pengelolaan risiko dan kebijakan yang mendukung kesejahteraan pegawai, seperti fleksibilitas kerja dan penilaian berbasis teknologi, membantu pegawai menghadapi tantangan kerja yang kompleks.

Tujuan Model Penilaian Kinerja Sektor Publik

1. Meningkatkan Produktivitas

Dengan memastikan bahwa lingkungan kerja mendukung kinerja optimal, pegawai dapat lebih fokus pada tugas-tugas mereka tanpa terhambat oleh kendala lingkungan.

2. Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik

Model ini memastikan bahwa ASN tidak hanya memenuhi target kerja, tetapi juga memberikan pelayanan yang lebih responsif dan berkualitas tinggi.

3. Menciptakan Sistem Penilaian yang Holistik dan Transparan

Penilaian berbasis lingkungan kerja mengintegrasikan berbagai dimensi yang memengaruhi kinerja, sehingga menghasilkan sistem yang lebih adil dan transparan.

4. Mengidentifikasi Kendala Operasional

Dengan mengevaluasi lingkungan kerja, organisasi sektor publik dapat mengidentifikasi hambatan yang memengaruhi produktivitas dan mengatasi masalah tersebut secara strategis.

Contoh Implementasi dalam Sektor Publik

- a. Survei lingkungan kerja: Menggunakan survei untuk mengukur tingkat kepuasan kerja ASN terkait kondisi fisik dan sosial di tempat kerja.
- b. Penggunaan teknologi untuk penilaian Kinerja: Sistem berbasis teknologi, seperti *e-performance management*, membantu mengintegrasikan data lingkungan kerja dan kinerja pegawai dalam satu platform.
- c. Program dukungan psikologis: Menyediakan konseling dan pelatihan pengelolaan stres untuk mendukung kesejahteraan mental ASN.

Manfaat Model Penilaian Kinerja Berbasis Lingkungan Kerja di Sektor Publik

1. Efisiensi pelayanan publik: Dengan memahami faktor-faktor lingkungan kerja yang memengaruhi kinerja, organisasi dapat mengelola sumber daya secara lebih efisien.
2. Motivasi dan kesejahteraan ASN: Model ini membantu menciptakan keseimbangan antara tuntutan kerja dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung motivasi pegawai.
3. Peningkatan kepercayaan publik: Kinerja yang lebih baik secara langsung berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan, yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sektor publik.

Efektivitas Implementasi Model Penilaian Kinerja Berbasis Lingkungan Kerja

Implementasi model penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks aparatur sipil negara. Penilaian kinerja yang efektif tidak hanya bergantung pada hasil kerja individu, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lingkungan kerja yang dapat mendukung atau menghambat produktivitas pegawai. Dalam konteks ini, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Misalnya, (Siahaan & Bahri, 2019) menemukan bahwa penempatan yang tepat, motivasi, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa model penilaian kinerja yang mempertimbangkan faktor-faktor ini dapat lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas ASN.

Lingkungan kerja yang positif, yang mencakup dukungan sosial, fasilitas yang memadai, dan suasana kerja yang nyaman, berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. Triastuti (2019) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, di mana pegawai yang merasa nyaman dan didukung cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Penelitian ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sebagai bagian dari model penilaian kinerja. Selain itu, Zam (2024) juga menekankan bahwa evaluasi kompetensi yang baik dapat meningkatkan komitmen dan kinerja ASN, yang menunjukkan bahwa penilaian kinerja harus mencakup aspek kompetensi dan lingkungan kerja.

Selanjutnya, Barima et al. (2023) meneliti pengaruh pendidikan, kompetensi, lingkungan kerja, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja ASN. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua faktor tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, yang mengindikasikan bahwa model penilaian kinerja yang efektif harus mempertimbangkan berbagai elemen ini secara holistik. Penilaian kinerja yang hanya berfokus pada hasil akhir tanpa mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan kerja dapat menghasilkan penilaian yang tidak akurat dan tidak adil.

Dalam konteks disiplin kerja, Dzulhaq (2024) menemukan bahwa motivasi, lingkungan kerja, dan disiplin berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Oleh karena itu, model penilaian kinerja yang efektif harus mencakup aspek-aspek yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, seperti lingkungan kerja yang kondusif dan dukungan dari manajemen.

Pentingnya lingkungan kerja dalam penilaian kinerja juga ditekankan oleh Amuntai et al. (2024), yang menemukan bahwa lingkungan kerja, motivasi, dan kompetensi berkontribusi pada produktivitas kerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas, yang merupakan salah satu tujuan utama dari penilaian kinerja. Dengan demikian, model penilaian kinerja yang mempertimbangkan faktor-faktor ini

akan lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, Ginting (2024) Ginting meneliti pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja ASN. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik dan budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, model penilaian kinerja harus mencakup aspek kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai bagian dari lingkungan kerja.

Dalam konteks produktivitas, Wahyuni (2023) meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja di Istana Bordin Indah. Penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja yang baik berkontribusi pada peningkatan produktivitas kerja (Wahyuni, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa model penilaian kinerja yang efektif harus mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi produktivitas pegawai.

Selanjutnya, Riyan (2023) meneliti perbaikan sistem kerja untuk meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja serta produktivitas. Penelitian ini menunjukkan bahwa sistem kerja yang baik dan lingkungan kerja yang aman dapat meningkatkan produktivitas pegawai. Oleh karena itu, model penilaian kinerja yang efektif harus mencakup aspek keselamatan dan kesehatan kerja sebagai bagian dari lingkungan kerja.

Dalam konteks implementasi sistem merit, Saputra (2023) meneliti efektivitas penerapan sistem merit dalam manajemen ASN. Penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja berdasarkan prestasi kerja dapat meningkatkan pengembangan pegawai sesuai kebutuhan di lingkungan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa model penilaian kinerja yang berbasis lingkungan kerja dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan ASN.

Dengan mempertimbangkan semua temuan ini, dapat disimpulkan bahwa model penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja memiliki potensi yang besar untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja ASN. Lingkungan kerja yang kondusif, dukungan manajemen, dan evaluasi kompetensi yang baik merupakan faktor-faktor kunci yang harus diperhatikan dalam implementasi model ini. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan

kerja yang mendukung dan memotivasi pegawai agar dapat mencapai kinerja yang optimal.

Tantangan dan Hambatan Implementasi Model Penilaian Kinerja berbasis lingkungan kerja

Implementasi model penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja di sektor publik, khususnya di kalangan aparatur sipil negara (ASN), menghadapi berbagai tantangan dan hambatan yang signifikan. Model ini bertujuan untuk menciptakan sistem evaluasi yang lebih adil dan komprehensif, yang tidak hanya menilai hasil kerja individu tetapi juga mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi kinerja. Namun, terdapat beberapa kendala yang dapat menghambat efektivitas implementasi model ini.

Salah satu tantangan utama dalam implementasi model penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja adalah kurangnya pemahaman dan kesadaran di kalangan manajemen dan pegawai mengenai pentingnya lingkungan kerja dalam penilaian kinerja. Penelitian oleh Nabawi (2019) menunjukkan bahwa lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, jika manajemen tidak menyadari atau tidak menganggap serius faktor-faktor ini, maka model penilaian yang diusulkan tidak akan diterapkan secara efektif. Kurangnya pelatihan dan sosialisasi mengenai model penilaian ini juga dapat menyebabkan pegawai merasa bingung atau skeptis terhadap sistem yang baru.

Selain itu, hambatan struktural dalam organisasi juga dapat mempengaruhi implementasi model ini. Syaifuddin et al. (2024) mencatat bahwa kebijakan penyederhanaan birokrasi yang diterapkan di beberapa daerah dapat mengakibatkan perubahan dalam struktur organisasi yang tidak selalu mendukung penerapan sistem penilaian kinerja yang baru. Ketidakpastian dalam struktur organisasi dapat menyebabkan kebingungan di kalangan pegawai mengenai tanggung jawab dan peran mereka, yang pada gilirannya dapat mengganggu proses penilaian kinerja.

Faktor budaya organisasi juga menjadi tantangan yang signifikan. Budaya kerja yang tidak mendukung kolaborasi dan komunikasi terbuka dapat menghambat penerapan model penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja. Ginting (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi

berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja ASN. Jika budaya organisasi cenderung kompetitif dan individualistik, pegawai mungkin enggan untuk berbagi informasi atau mendukung rekan kerja mereka, yang dapat mengurangi efektivitas model penilaian yang berbasis pada lingkungan kerja.

Tantangan lain yang dihadapi adalah resistensi terhadap perubahan. Pegawai yang telah terbiasa dengan sistem penilaian kinerja yang lama mungkin merasa tidak nyaman dengan perubahan yang diusulkan. Muwahid (2024) mencatat bahwa perubahan dalam sistem pengawasan dan penilaian dapat menyebabkan ketidakpastian di kalangan pegawai, terutama jika mereka merasa bahwa perubahan tersebut tidak transparan atau tidak adil. Resistensi ini dapat mengakibatkan penolakan terhadap model penilaian baru, sehingga menghambat implementasi yang efektif.

Kendala teknis juga menjadi faktor yang perlu diperhatikan. Implementasi model penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja memerlukan sistem informasi yang baik untuk mengumpulkan dan menganalisis data terkait lingkungan kerja dan kinerja pegawai. (Setiawan et al., 2023) menunjukkan bahwa penggunaan sistem informasi yang baik dapat membantu dalam monitoring dan pelaporan kinerja ASN. Namun, jika infrastruktur teknologi informasi tidak memadai, atau jika pegawai tidak terlatih dalam menggunakan sistem tersebut, maka pengumpulan data yang diperlukan untuk penilaian kinerja dapat terhambat.

Tantangan dalam hal sumber daya manusia juga tidak dapat diabaikan. Zam (2024) menekankan pentingnya evaluasi kompetensi dalam meningkatkan kinerja ASN. Namun, jika tidak ada cukup pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan pegawai, maka model penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja mungkin tidak dapat mencapai tujuannya. Keterbatasan dalam pengembangan kapasitas pegawai dapat mengakibatkan rendahnya kualitas kinerja yang diharapkan.

Selanjutnya, tantangan dalam hal pengukuran dan penilaian juga perlu diperhatikan. Model penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja memerlukan indikator yang jelas dan terukur untuk mengevaluasi faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi kinerja. Jika indikator tersebut tidak jelas atau sulit diukur, maka penilaian kinerja dapat menjadi

subjektif dan tidak akurat. Hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan di kalangan pegawai dan mengurangi kepercayaan terhadap sistem penilaian yang baru.

Dalam konteks ini, penting bagi manajemen untuk mengatasi tantangan dan hambatan yang ada. Salah satu langkah yang dapat diambil adalah dengan melakukan sosialisasi dan pelatihan yang memadai mengenai model penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja. Selain itu, menciptakan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan komunikasi terbuka juga sangat penting. Pengembangan sistem informasi yang baik dan pelatihan bagi pegawai dalam menggunakan sistem tersebut juga akan sangat membantu dalam mengatasi kendala teknis.

Meskipun terdapat berbagai tantangan dan hambatan dalam implementasi model penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja, dengan pendekatan yang tepat dan komitmen dari semua pihak, model ini memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja ASN secara signifikan. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja, organisasi dapat menciptakan sistem penilaian yang lebih adil dan efektif, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan pelayanan publik.

Strategi dan Langkah Konkret untuk Mendukung Keberhasilan Penerapan Model Penilaian Kinerja Berbasis Lingkungan Kerja

- **Meningkatkan Pemahaman dan Kesadaran tentang Pentingnya Lingkungan Kerja**
Langkah awal yang penting dalam mendukung keberhasilan penerapan model penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja adalah meningkatkan pemahaman dan kesadaran di kalangan pegawai dan manajemen tentang pentingnya lingkungan kerja dalam memengaruhi kinerja. Hal ini dapat dilakukan melalui sosialisasi, pelatihan, dan workshop yang membahas hubungan antara lingkungan kerja dan produktivitas. Edukasi yang sistematis akan membantu pegawai dan manajemen memahami peran lingkungan kerja sebagai salah satu faktor utama yang memengaruhi keberhasilan organisasi.
- **Mengembangkan Infrastruktur Lingkungan Kerja yang Memadai**

Organisasi perlu menyediakan fasilitas fisik yang mendukung kenyamanan dan produktivitas pegawai, seperti ruang kerja ergonomis, pencahayaan yang memadai, dan teknologi yang sesuai. Audit lingkungan kerja secara berkala penting dilakukan untuk mengidentifikasi kebutuhan infrastruktur yang dapat meningkatkan kenyamanan pegawai. Dengan infrastruktur yang memadai, pegawai akan lebih nyaman dalam bekerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas.

▪ **Menciptakan Budaya Kerja Kolaboratif dan Dukungan Sosial**

Budaya kerja yang kolaboratif dan mendukung hubungan interpersonal yang positif menjadi kunci keberhasilan penerapan model ini. Program mentoring, kegiatan team building, dan dialog terbuka antarpegawai dapat memperkuat kerja sama tim dan komunikasi yang efektif. Dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan juga akan meningkatkan rasa kebersamaan dan motivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

▪ **Integrasi Teknologi dalam Penilaian Kinerja**

Penggunaan teknologi menjadi langkah strategis untuk mempermudah pengumpulan data dan evaluasi kinerja. Organisasi dapat mengembangkan platform digital yang mencakup data lingkungan kerja, sekaligus memberikan pelatihan kepada pegawai agar terbiasa menggunakan teknologi tersebut. Sistem digital yang terintegrasi akan memastikan proses penilaian kinerja lebih transparan dan efisien.

▪ **Mengelola Beban Kerja dengan Adil dan Seimbang**

Manajemen harus memastikan bahwa beban kerja pegawai terdistribusi secara adil untuk mengurangi tingkat stres dan meningkatkan produktivitas. Analisis beban kerja yang teratur, pemberian waktu istirahat yang cukup, serta layanan konseling bagi pegawai yang menghadapi tekanan kerja tinggi adalah langkah strategis yang perlu diterapkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

▪ **Merancang Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja yang Transparan**

Sistem penghargaan berbasis kinerja yang adil dan transparan penting untuk memotivasi pegawai. Insentif dapat berupa penghargaan materi seperti bonus, atau non-materi seperti

pengakuan publik dan kesempatan pengembangan karir. Dengan sistem penghargaan yang tepat, pegawai akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja.

▪ **Mendorong Kepemimpinan yang Mendukung dan Inspiratif**

Kepemimpinan yang inspiratif menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Pimpinan perlu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang mampu memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja terbaik. Pelatihan kepemimpinan yang komprehensif dapat membantu pimpinan memahami peran mereka dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung.

▪ **Mengembangkan Indikator Penilaian yang Holistik**

Pengembangan indikator yang holistik menjadi langkah penting untuk memastikan penilaian yang relevan dan akurat. Indikator ini harus mencakup elemen fisik, sosial, dan psikologis lingkungan kerja, serta diuji coba secara bertahap untuk memastikan efektivitasnya. Indikator yang jelas akan mendukung proses penilaian kinerja yang lebih transparan dan adil.

▪ **Mengelola Hambatan Struktural dan Resistensi terhadap Perubahan**

Hambatan struktural dan resistensi terhadap perubahan sering kali menjadi tantangan dalam implementasi model penilaian baru. Untuk mengatasi ini, organisasi perlu membentuk tim khusus yang mengelola implementasi, mengkomunikasikan manfaat perubahan secara transparan, dan memberikan pelatihan adaptasi bagi pegawai. Pendekatan yang terencana akan meminimalkan resistensi dan mendukung keberhasilan implementasi.

▪ **Melakukan Monitoring dan Evaluasi Secara Berkala**

Monitoring dan evaluasi yang konsisten penting untuk memastikan bahwa implementasi model berjalan sesuai rencana. Survei kepuasan kerja, laporan evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan berdasarkan hasil monitoring menjadi langkah esensial dalam menciptakan sistem yang adaptif. Evaluasi yang teratur akan membantu organisasi untuk terus meningkatkan efektivitas model penilaian.

Dengan menerapkan langkah-langkah tersebut, organisasi sektor publik dapat

menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai, serta mendukung keberhasilan penerapan model penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kualitas kinerja ASN, tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan publik yang diberikan.

Kesimpulan

Penelitian tentang implementasi model penilaian kinerja berbasis lingkungan kerja untuk meningkatkan produktivitas aparatur sipil (ASN) negeri di Kabupaten Nias menyimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas ASN. Faktor-faktor seperti kondisi fisik (kebersihan, pencahayaan, dan tata letak ruang kerja), dukungan sosial (hubungan antarpegawai dan atasan), serta budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan inovasi terbukti meningkatkan motivasi, disiplin, dan kinerja pegawai. Model penilaian kinerja yang dirancang secara holistik dengan pendekatan integratif, seperti *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dan *Objective Matrix* (OMAX), mampu mengevaluasi kinerja ASN secara lebih komprehensif. Model ini mengintegrasikan faktor lingkungan kerja, kepemimpinan, motivasi, dan disiplin untuk menciptakan sistem penilaian yang objektif dan relevan dengan konteks lokal.

Namun, implementasi model ini menghadapi tantangan, seperti keterbatasan infrastruktur, resistensi terhadap perubahan, dan kurangnya pemahaman mengenai pentingnya lingkungan kerja dalam penilaian kinerja. Untuk mengatasi kendala ini, diperlukan sosialisasi yang intensif, pelatihan, serta dukungan manajerial yang konsisten. Langkah-langkah strategis yang direkomendasikan meliputi peningkatan fasilitas kerja yang mendukung kenyamanan, penguatan budaya kerja kolaboratif melalui pengembangan SDM, penggunaan teknologi untuk monitoring kinerja, serta penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja untuk memotivasi pegawai.

Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami dan merancang sistem penilaian kinerja yang adaptif dan efektif, khususnya di sektor publik dengan karakteristik daerah seperti Kabupaten Nias. Implementasi model ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik, menciptakan sistem penilaian yang lebih transparan, dan mendukung pengembangan kompetensi individu serta

organisasi secara berkelanjutan. Untuk memastikan keberlanjutan, diperlukan evaluasi berkala dan penyempurnaan model berdasarkan dinamika kebutuhan lokal.

Referensi

- Adhi Putra Pratama. (2024). PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI INTERVENING VARIABEL (STUDI EMPIRIK PADA PEGAWAI SALAH SATU PERUSAHAAN MANUFAKTUR PIPA DI KAB. BOGOR). *Journal of Social and Economics Research*, 5(2), 1978–1992.
<https://doi.org/10.54783/jser.v5i2.297>
- Akbar, G. G., Nurliawati, N., Muchtar, M., & Ramdhani, A. (2021). Retrospective Analysis of Work From Home for Civil Servants During The Covid- 19 Pandemic. *Jurnal Borneo Administrator*, 17(2), 183–204.
<https://doi.org/10.24258/jba.v17i2.811>
- Amuntai, K., Bukhori, M., & Ruspitasari, W. (2024). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, MOTIVASI DAN KOMPETENSI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN PT. AJIDHARMA CORPORINDO. *Jurnal Ilmiah Riset Aplikasi Manajemen*, 2(1).
<https://doi.org/10.32815/jiram.v2i1.52>
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 45–60.
<https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1097>
- Aziti, T. M. (2024). Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Keadilan Penilaian Kinerja dan Kompensasi Berbasis Kinerja. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(3), 765–774.
<https://doi.org/10.31004/innovative.v4i3.10539>
- Barima, H., Sulaeman, M., & Sugiarto, I. (2023). Peningkatan Kinerja Pegawai Sebagai Konsekwensi Dari Tingkat

- Pendidikan, Kompetensi, Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kompensasi. *Distribusi - Journal of Management and Business*, 11(1), 105–118.
<https://doi.org/10.29303/distribusi.v11i1.289>
- Dendhana, N. V. T., Lumanaw, B., & Lumintang, Genita. G. (2023). PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL, DISIPLIN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK TERHADAP KINERJA ASN TENAGA KEPENDIDIKAN DI FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK UNIVERSITAS SAM RATULANGI. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(4), 462–472.
<https://doi.org/10.35794/emba.v11i4.51594>
- Dzulhaq, A. R. (2024). Dampak Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Disiplin Terhadap Kepuasan Kerja Di Indonesia. *Jpem*, 1(2), 18.
<https://doi.org/10.47134/jpem.v1i2.252>
- Ginting, Y. M. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Aparatur Sipil Negara Sma Negeri Sekecamatan Rupert Dan Kecamatan Rupert Utara Kabupaten Bengkalis. *J.Manajemen.Bisnis*, 7(2), 84–102.
<https://doi.org/10.30598/manis.7.2.84-102>
- Guan, S., Xiaerfuding, X., Li, N., Lian, Y., Jiang, Y., Liu, J., & Ng, T. B. (2017). Effect of Job Strain on Job Burnout, Mental Fatigue and Chronic Diseases Among Civil Servants in the Xinjiang Uygur Autonomous Region of China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(8), 872.
<https://doi.org/10.3390/ijerph14080872>
- Gulo, A., Hulu, F., Waruwu, S., & Batee, M. M. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai Pada CV Sukses Karya Lestari Kota Gunungsitoli. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen Dan Akuntansi)*, 7(1), 222–226.
<https://doi.org/10.57093/metansi.v7i1.271>
- Hamzah, R. N., Prahiawan, W., & Damarwulan, L. M. (2023). Pengaruh Moderasi Dukungan Sosial terhadap Stress Kerja dan Kinerja Karyawan Perbankan. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 6(1), 43.
<https://doi.org/10.35914/jemma.v6i1.1679>
- Hasian Hutasoit, J. A., & Azis, A. M. (2023). EVALUASI LINGKUNGAN KERJA MENGGUNAKAN BUDAYA KERJA 5R PADA AREA PRODUKSI KONVEKSI RAJUT DHILA & REZA BANDUNG. *Solusi*, 21(3), 238.
<https://doi.org/10.26623/slsi.v21i3.6779>
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80.
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Ilhami, R. S., & Rimantho, D. (2017). Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode AHP dan Rating Scale. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, 16(2), 150.
<https://doi.org/10.25077/josi.v16.n2.p150-157.2017>
- Kamila, N. S., & Fahma, F. (2023). Analisis Produktivitas Proses Produksi Gondorukem Menggunakan Metode Objective Matrix (OMAX) di PT. XYZ. *Performa: Media Ilmiah Teknik Industri*, 22(1), 11.
<https://doi.org/10.20961/performa.22.1.67653>
- Khaeruman, K., Suflani, S., Mukhlis, A., & Romli, O. (2023). Analisis Efektivitas Strategi Penilaian Kinerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan di Indomaret Kota Serang. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(2), 352.
<https://doi.org/10.35906/jurman.v9i2.1903>
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for Performing Systematic Reviews. *Keele University*, 33, 1–26.
- Liu, H.-T. (2021). The Influence of Public Servants' Perceived Formalism and

- Organizational Environmental Strategy on Green Behavior in the Workplace. *Sustainability*, 13(19), 11020. <https://doi.org/10.3390/su131911020>
- Lumbantobing, D. S., & Dwiarti, R. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pindo Deli Pulp and Paper Mills Karawang Jawa Barat. *Journal of Business Economics and Agribusiness*, 1(3), 1–15. <https://doi.org/10.47134/jbea.v1i3.196>
- M. Fahmi Muwahid. (2024). Pengawasan Asas Netralitas Aparatur Sipil Negara pada Masa Pemilihan Umum 2024 Pasca Dihapuskannya Komisi Aparatur Sipil Negara dalam Pengesahan Revisi Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. *Bandung Conference Series: Law Studies*, 4(1), 202–208. <https://doi.org/10.29313/bcsls.v4i1.9806>
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2014). Servant Leadership, Trust, and the Organizational Commitment of Public Sector Employees in China. *Public Administration*, 92(3), 727–743. <https://doi.org/10.1111/padm.12091>
- Mulyawan, B., Embi, M. A., & Ryanindityo, M. (2022). Correlation and Influence Analysis Between Job Characteristics and Public Service Motivation. *Journal of Governance and Development (Jgd)*, 18(2), 1–20. <https://doi.org/10.32890/jgd2022.18.2.1>
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>
- Nurdin, I., Musaad, F., Putri, Y. M., & Airlangga, D. (2023). Efektifitas Penilaian Kinerja Pegawai Sektor Publik di Indonesia. *Musamus Journal of Public Administration*, 6(1), 495–502. <https://doi.org/10.35724/mjpa.v6i1.5324>
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Riyan, M. (2023). Perbaikan Sistem Kerja Untuk Meningkatkan Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3) Serta Produktivitas Melalui Pendekatan Ergonomi Partisipatif (Studi Kasus Di PT. Eka Karya Sinergi Bandung). *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 12(2), 237–250. <https://doi.org/10.26593/jrsi.v12i2.6784.237-250>
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Saijo, Y., Yoshioka, E., Nakagi, Y., Watanabe, M., Hanley, S. J., & Yoshida, T. (2017). Social Support and Its Interrelationships With Demand–control Model Factors on Presenteeism and Absenteeism in Japanese Civil Servants. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 90(6), 539–553. <https://doi.org/10.1007/s00420-017-1218-y>
- Saputra, T. D. (2023). Efektifitas Penerapan Sistem Merit Dalam Penyelenggaraan Manajemen Aparatur Sipil Negara Pada Instansi Pemerintah (Studi Kasus Kementerian Hukum Dan Ham Republik Indonesia). *Syntax Literate Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(3), 2063–2074. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i3.11505>
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Effect of Public Service Motivation. *Public Administration*, 94(4), 1025–1041. <https://doi.org/10.1111/padm.12266>
- Sendy Alvian, & Dian Ayu Liana Dewi. (2023). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA GURU SMP N 2 KRAGAN.

- Journal of Social and Economics Research*, 5(2), 819–828.
<https://doi.org/10.54783/jser.v5i2.190>
- Setiawan, R., Kurniadi, D., & Supriatna, Y. (2023). Perancangan Sistem Informasi Monitoring dan Pelaporan Kinerja Aparatur Sipil Negara Berbasis Web dan Android. *Jurnal Algoritma*, 20(1), 156–167.
<https://doi.org/10.33364/algoritma/v.20-1.1281>
- siahaan, syalimono, & Bahri, S. (2019). Pengaruh Penempatan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 16–30.
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3402>
- Sitorus, M., Al faris, S. lia, & Sianipar, J. H. (2024). Analisis Pengaruh Human Relation (Hubungan Antar Manusia) dan Kondisi Lingkungan Kerja Terhadap Etos Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Torganda Medan. *Jurnal Ekonomi, Akutansi Dan Manajemen Nusantara*, 2(2), 73–81.
<https://doi.org/10.55338/jeama.v2i2.85>
- Syaifuddin, F., Yamin, A., & Suparman, S. (2024). Kinerja dan Motivasi Aparatur Pasca Penerapan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di Kabupaten Sumbawa Barat. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(2), 1945–1955.
<https://doi.org/10.54371/jiip.v7i2.3391>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Triastuti, D. A. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, 2(2), 203.
<https://doi.org/10.25157/jmr.v2i2.1796>
- Tuwindar, T., & Pendrian, O. (2024). Peran Human Resources Development dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan. *Journal of Economics and Business UBS*, 13(2), 557–565.
<https://doi.org/10.52644/joeb.v13i2.1561>
- Ude, A. M. (2024). Effect of Risk Management on the Performance of Civil Servants in Enugu State Nigeria. *JPDS*, 15(2), 139–154.
<https://doi.org/10.4314/jpds.v15i2.10>
- Wahyuni, D., & Indriyani, I. (2019). FAKTOR-FAKTOR YANG BERHUBUNGAN DENGAN KELELAHAN KERJA PADA PEKERJA BAGIAN PRODUKSI DI PT. ANTAM Tbk. UBPP LOGAM MULIA. *Jurnal Ilmiah Kesehatan*, 11(1), 73–79.
<https://doi.org/10.37012/jik.v11i1.70>
- Wahyuni, I. D. (2023). Peningkatan Produktivitas Kerja Di Istana Bordir Indah Melalui Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi. *Ciastech*, 6(1), 1.
<https://doi.org/10.31328/ciastech.v6i1.5243>
- Zam, Y. Z. (2024). Evaluasi Kompetensi Terhadap Peningkatan Komitmen Dan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). *Innovative Journal of Social Science Research*, 4(3), 11042–11052.
<https://doi.org/10.31004/innovative.v4i3.10335>