

Impact and Dynamics of Stakeholders in Indonesia through the Public Service Evaluation Revolution: Dampak dan Dinamika Pemangku Kepentingan di Indonesia melalui Revolusi Evaluasi Pelayanan Publik

Rizki Aninditya Prasetyo
Ahmad Riyadh UB

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

This qualitative descriptive study investigates the implementation of PermenPAN RB No. 6 of 2022 on civil service performance assessment at BKD Sidoarjo, Indonesia. Using interviews, observation, and documentation, the research explores how the policy provides subjective assessments, tracks employee work for personal and organizational evaluation, and involves stakeholders in the assessment process. Findings indicate that the policy aligns with stakeholder expectations, facilitates dialogue between employees and superiors, and employs various strategies for performance evaluation. This study contributes to understanding policy implementation dynamics in public administration, emphasizing the importance of aligning policy objectives with practical strategies to improve employee competency and organizational effectiveness in the public sector.

Highlights:

- Examines PermenPAN RB No. 6's implementation, effectiveness in civil service assessment.
- Emphasizes stakeholder involvement, vital for policy alignment and organizational goals.
- Highlights need for practical strategies, enhancing employee competency in public administration.

Keywords: Policy Implementation, Civil Service Performance Assessment, Stakeholder Involvement, Public Administration, Organizational Effectiveness

Pendahuluan

Dalam suatu perusahaan atau organisasi pasti memiliki pegawai. Kinerja seorang pegawai menjadi tolak ukur dari berhasil atau tidaknya tujuan dan tanggung jawab dalam suatu tugas yang sudah ditetapkan di suatu perusahaan atau instansi tersebut. Kualitas Sumber Daya Manusia. Pegawai Negeri Sipil di instansi pemerintah merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan efektifitas dan produktivitas kinerja dalam suatu pemerintah. Maka dari itu dibutuhkannya tenaga kerja yang profesionalitas dan memiliki kompetensi yang tinggi guna meningkatkan kualitas kinerja Pegawai Negeri Sipil. Dalam kontribusi tersebut perlu dilakukan pengukuran penilaian kinerja dan prestasi kinerja PNS untuk meningkatkan dan memberikan kontribusi yang baik bagi suatu instansi atau pemerintah.

Aparatur Sipil Negara atau disingkat ASN merupakan profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan

Pegawai Pemerintah dengan perjanjian kerja dalam instansi pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintah atau disertai tugas negara lainnya dan di gaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pegawai Negeri Sipil atau disingkat PNS merupakan warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu dan diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

Kinerja pada Aparatur Sipil Negara berkaitan dengan seberapa banyak dan baiknya seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya menjalankan tugas dengan baik yang dilimpahkan kepada mereka. Hasil kinerja pegawai dapat mempengaruhi banyaknya hasil yang diberikan atas kontribusi terhadap organisasi, semakin tinggi hasil kinerja pegawai maka semakin tinggi pula kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah diatur, begitu pula sebaliknya apabila hasil dari kinerja pegawai buruk atau rendah maka suatu tujuan organisasi juga tidak dapat dicapai secara maksimal. Sedangkan penilaian kinerja pegawai dapat menjadi faktor berhasil atau tidaknya tujuan dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja menunjukkan proses pengukuran kinerja seseorang terhadap kualitas personal. Simanjuntak mengungkapkan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor, menurut penelitian. Kualitas dan kemampuan karyawan, kekhawatiran terkait dengan pendidikan atau pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan keadaan karyawan, serta fasilitas pendukung, termasuk lingkungan, merupakan elemen yang harus diperhatikan. Keselamatan dan kesehatan kerja, kesehatan kerja, fasilitas dan teknologi produksi, masalah kesejahteraan karyawan seperti gaji atau upah, jaminan sosial, dan keamanan kerja, serta fasilitas super seperti kebijakan pemerintah dan manajemen hubungan industrial adalah contoh ketenagakerjaan. Sementara Robbins membagi kinerja karyawan menjadi enam kategori berbeda, inilah yang dia gunakan untuk mengukur keberhasilan karyawan.

Tersedianya indikator kinerja digunakan sebagai standar pemenuhan sasaran kinerja organisasi bagi aparatur pemerintah negara bagian. Tujuannya adalah untuk dapat mengetahui sejauh mana kinerja pegawai dapat ditingkatkan guna memenuhi tujuan organisasi. Tersedianya indikator kinerja digunakan sebagai standar pemenuhan sasaran kinerja organisasi bagi aparatur pemerintah negara bagian. Kabupaten Sidoarjo merupakan salah satu daerah dengan pertumbuhan pesat di beberapa daerah. Dimungkinkan untuk berhasil mengembangkan dan mengarahkan potensi daerah di bidang industri, perdagangan, pariwisata, dan usaha kecil dan menengah. Selain itu, Kabupaten Sidoarjo sangat memadai dalam hal pengelolaan dan sumber daya manusia, sehingga mendukung Sidoarjo sebagai kawasan strategis dengan berbagai proyek pembangunan. Sasaran kinerja pegawai (SKP) adalah beban kerja yang harus dicapai atau dipenuhi oleh Aparatur Sipil Negara dan merupakan salah satu komponen yang dapat dijadikan indikator keberhasilan suatu organisasi dengan dilakukannya evaluasi secara rutin sesuai dengan periode pengumpulan SKP. Berdasarkan Permenpan RB nomor 6 tahun 2022, Sasaran Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah ekspektasi kinerja yang akan dicapai oleh Pegawai setiap tahun. Ekspektasi Kinerja yang selanjutnya disebut Ekspektasi adalah harapan atas hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai. Pengelolaan kinerja Pegawai terdiri atas a. perencanaan kinerja yang meliputi penetapan dan klarifikasi Ekspektasi; b. pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja Pegawai yang meliputi pendokumentasian kinerja, pemberian Umpan Balik Berkelanjutan, dan pengembangan kinerja Pegawai; c. penilaian kinerja Pegawai yang meliputi evaluasi kinerja Pegawai; d. tindak lanjut hasil evaluasi kinerja Pegawai yang meliputi pemberian penghargaan dan sanksi.

Prinsip umum pengelolaan kinerja Pegawai 1) Pengelolaan kinerja tidak hanya 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.

Pengelolaan kinerja Pegawai merupakan suatu instrumen untuk memastikan tercapainya tujuan dan sasaran pemerintah. Selain itu, 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.

Dalam Permen PANRB No 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk memastikan bahwa penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilakukan secara objektif dan didasarkan pada sistem prestasi dan jenjang karir. Peraturan ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Pelaksanaan PermenPAN RB No 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) juga berlangsung di Kabupaten Sidoarjo. Aturan ini menilai kinerja pegawai negeri sipil negara. Kabupaten Sidoarjo merupakan salah satu daerah yang mengalami pertumbuhan pesat di beberapa daerah. Di sektor industri, perdagangan, pariwisata, dan usaha kecil dan menengah, telah layak untuk berhasil mengembangkan dan mengarahkan potensi daerah. Selain itu, dalam segi pemerintahan dan sumber daya manusia pada Kabupaten Sidoarjo sangat memadai, sehingga, mendukung Sidoarjo sebagai salah satu daerah strategis dengan berbagai perkembangan.

Penilaian kinerja ASN didasarkan pada PermenPAN RB No 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara yang sampai saat ini implementasi atas peraturan yang baru masih kurang terlaksana dengan baik, terutama masih kurang objektifnya penilaian yang dilakukan di lingkungan pemerintahan, yang dimana faktor prasangka mampu mengendalikan pandangan unsur kedekatan dalam melakukan penilaian hasil kerja bawahan, sehingga hasil penilaian kinerja menjadi kurang sesuai dengan hasil kerja yang diperoleh pegawai yang dinilai.

Kinerja pegawai dalam evaluasi kinerja dilakukan setahun sekali yang diikuti sesuai dengan siklus kerja. Tingkat kinerja pegawai dapat diukur berdasarkan hasil yang dihasilkan, dengan menggunakan indikator kinerja yang menjadi acuan kinerja pegawai dalam menilai hasil kerja. Evaluasi kinerja dilakukan sesuai prosedur yang diawali dengan penetapan tujuan kinerja karyawan antara karyawan dan atasan, yang menjadi kesepakatan kinerja. Dengan demikian dalam hal ini penentuan kinerja pegawai dilakukan dalam evaluasi kinerja dengan menggunakan beberapa indikator untuk mengetahui berapa lama tingkat kinerja pegawai tersebut dihasilkan dalam satu tahun periode kerjanya.

Standar penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), yaitu; aspek kuantitas (target output), aspek kualitas (target kualitas), aspek waktu (target waktu), dan aspek biaya (target biaya). Dengan predikat penilaian ASN sebagai berikut; Sangat baik , Baik, Cukup, Kurang, Sangat Kurang.

PENILAIAN	NILAI
Sangat Baik	1. Nilai dengan angka 110-120, dan 2. Menciptakan ide baru dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat organisasi atau negara.
Baik	Nilai yang diperoleh 90-120
Cukup	Nilai yang diperoleh 70-90
Kurang	Nilai yang diperoleh 50-70
Sangat kurang	Nilai yang diperoleh di bawah 50

Sumber: Diadarkan dari PP No. 30 Tahun 2019.

Figure 1. sebutan & predikat penilaian kinerja ASN

Implementasi kebijakan adalah aktivitas yang terlihat setelah dikeluarkan pengarahannya yang sah dari suatu kebijakan yang meliputi upaya mengelola input untuk menghasilkan output atau outcomes bagi masyarakat. Grindle menyatakan, implementasi merupakan proses umum tindakan administratif yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu. Singkatnya, implementasi

merupakan sebuah proses untuk mewujudkan rumusan kebijakan menjadi tindakan kebijakan guna mewujudkan hasil akhir yang diinginkan. Kebijakan dalam penelitian ini bermakna juga, bagaimana langkah-langkah pemerintah dalam menjawab pilihan tindakan yang ditempuh oleh pemerintah dapat: (1) kebijakan yang diambil dapat berjalan secara terus-menerus, (2) dapat diimplementasikan dengan baik.

Pendekatan implementasi kebijakan publik yang dikemukakan oleh Grindle dikenal dengan "Implementation as a Political and Administrative Process". Menurut Grindle, keberhasilan implementasi suatu kebijakan publik dapat diukur dari proses pencapaian hasil akhirnya (outcomes) yaitu tercapai atau tidaknya tujuan yang ingin diraih. Berdasarkan penjelasan mengenai model Grindle ini, T.B. Smith mengakui, ketika kebijakan telah dibuat, kebijakan tersebut harus diimplementasikan dan hasilnya sedapat mungkin sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pembuat kebijakan. Tujuan implementasi kebijakan diformulasi ke dalam program aksi dan proyek tertentu yang dirancang dan dibiayai. Program dilaksanakan sesuai dengan rencana. Implementasi kebijakan atau program secara garis besar dipengaruhi oleh isi kebijakan dan konteks implementasi. Keseluruhan implementasi kebijakan dievaluasi dengan cara mengukur luaran program berdasarkan tujuan kebijakan. Luanan program dilihat melalui dampaknya terhadap sasaran yang dituju baik individu dan kelompok maupun masyarakat. Luanan implementasi kebijakan adalah perubahan dan diterimanya perubahan oleh kelompok sasaran.

Penyusunan SKP saat dilakukan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Peraturan ini telah diganti dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 yang secara efektif mulai berlaku mulai tahun 2022. Disisi lain dalam implementasi Permen PAN RB Nomor 6 Tahun 2022 juga diharapkan menjadi alternatif solusi terhadap persoalan dalam perubahan peraturan pemerintah yang dirubah setiap tahunnya, sehingga kemudian tantangan dalam penyusunan SKP tidak hanya berkaitan dengan menyesuaikan cara menyusun sesuai peraturan yang baru melainkan juga untuk memberikan solusi atas persoalan kinerja yang akan dihadapi.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN RB) Nomor 8 Tahun 2021 yang mengatur mengenai sistem manajemen kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) kini telah diubah. Keberadaan Permen PANRB No. 8 Tahun 2021 saat ini telah diganti dengan PermenPAN RB Nomor 6 Tahun 2022. Peraturan terkait pengelolaan kinerja pegawai merupakan substansi penting yang dapat menjadi pedoman formil bagi seluruh Aparatur Sipil Negera (ASN) dalam bekerja dan berkinerja.

Diubahnya PermenPAN RB No. 8 Tahun 2021 menjadi PermenPAN RB No. 6 Tahun 2022 dalam waktu yang tidak terlalu lama tentu mengagetkan banyak pihak. Belum juga memahami sepenuhnya apa yang tertuang dalam PermenPAN RB No 8 2021, sudah diganti kembali dengan aturan yang baru. Respon awal banyak yang kaget dengan perubahan ini meskipun jika diresapi secara mendalam, perubahan yang begitu cepat ini juga membawa berkah tersendiri. Diluar aspek substansi, bagi instansi yang belum settle menyiapkan segala hal untuk internalisasi PermenPAN RB No. 8 Tahun 2021 dapat langsung tune in dengan Permen PAN RB No. 6 Tahun 2022, belum banyak biaya/anggaran yang dikeluarkan untuk penerapan PermenPAN RB ini.

	PermenPAN RB No. 8 Tahun 2021	PermenPAN RB No. 6 Tahun 2022	
1.	Ruang Lingkup	PNS	ASN (PNS dan PPPK)
2.	Tahapan	1. Perencanaan kinerja yang meliputi perencanaan dan penetapan SKP. 2. dan Pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja pegawai yang meliputi bimbingan dan konseling kinerja 3. Penilaian kinerja yang meliputi penilaian SKP	1. Perencanaan kinerja yang meliputi penetapan dan klarifikasi Ekspektasi 2. Pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja Pegawai yang meliputi pendokumentasian kinerja, pemberian Umpan Balik Berkelanjutan, dan

		dan perilaku kerja. 4. Tindak lanjut hasil penilaian kinerja yang meliputi penghargaan dan sanksi kinerja	pengembangan kinerja Pegawai 3. Penilaian kinerja Pegawai yang meliputi evaluasi kinerja Pegawai dan 4. Tindak lanjut hasil evaluasi kinerja Pegawai yang meliputi pemberian
3.	Perilaku Kerja	1. Orientasi Pelayanan 2. Komitmen 3. Inisiatif Kerja 4. Kerjasama 5. Kepemimpinan	Core Values ASN dan merupakan pengembangan PP 30/2019 1. Berorientasi Pelayanan 2. Akuntabel 3. Kompeten 4. Harmonis 5. Loyal 6. Adaptif 7. Kolaboratif

Table 1. Perubahan pada PermenPAN RB No. 8 Tahun 2021 dan PermenPAN RB No. 6 Tahun 2022

Dari tabel perubahan diatas dapat disimpulkan beberapa perbedaan yang ada, yaitu Pertama, adanya penerimaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Momentum penerimaan PPPK telah membawa konsekuensi rigid bagaimana mengatur kinerja PPPK ini. Sebagai bagian dari ASN, keberadaan PPPK juga harus dilakukan pengaturan khususnya bagaimana kinerja mereka dinilai dan dievaluasi. Hadirnya PermenPAN RB No. 6 Tahun 2022 telah mengakomodir regulasi untuk mengatur kinerja PPPK dimana aspek ini belum diatur sebelumnya pada PermenPAN RB No. 8 Tahun 2021 yang hanya fokus pada kinerja PNS. Kedua, adanya tagline semangat kerja bagi seluruh ASN dengan tajuk “Berakhlak” yang berarti Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Untuk menginternalisasikan nilai-nilai tersebut maka dibutuhkan tools yang secara langsung mengintervensi perilaku dan kinerja dari ASN itu sendiri. Maka, adanya penyempurnaan dalam mengukur aspek perilaku pada PermenPAN RB No. 6 Tahun 2021 dimaksudkan untuk mengakomodir nilai-nilai dari Berakhlak tersebut. Bagaimana nilai-nilai Berakhlak dapat mendarah daging pada setiap lini aktivitas pegawai. Ketiga, adanya atribut “ekspektasi” sebagai hasil kerja yang betul-betul diharapkan pimpinan. Hal inilah yang membedakan dengan aturan sebelumnya. Proses penilaian kinerja didesain sangat relate dengan harapan yang dimiliki oleh setiap pimpinan/atasan langsung. Para atasan inilah yang esensinya mengerti dan memahami kualitas kerja dari para pegawai dibawahnya, namun disatu sisi juga diarahkan supaya kewenangan tersebut dapat berjalan dalam rel yang benar. Hal ini juga menegaskan kembali akan peran penting dari atasan langsung dalam proses perencanaan dan penilaian kinerja. Ekspektasi pimpinan harus deskriptif dan terukur, serta dapat dicapai oleh bawahan. Setiap pimpinan wajib memiliki gambaran mengenai individu bawahan beserta dinamika keunikannya.



**SASARAN KINERJA PEGAWAI
 SEKRETARIS
 BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
 KABUPATEN SIDOARJO**

PEGAWAI YANG DINILAI		PEJABAT PENILAI KINERJA	
Nama	ZAINUL ARIFIN UMAR, S. STP, MA	Nama	Drs. IMAM MUKRI AFANDY, M.Si
NIP	196101122000031002	NIP	196702241986001001
Pangkat / Gaji Ruang	IV/a / Pembina	Pangkat / Gaji Ruang	IV/b / Pembina Tk.I
Jabatan	SEKRETARIS	Jabatan	PL. KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
Unit Kerja	BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH	Unit Kerja	BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH

No	Rencana Hasil Kerja Pimpinan/Unit Kerja yang Dintervensi*	Rencana Hasil Kinerja	Aspek	Indikator Kinerja Individu	Target (Sesuai Ekspektasi)
1	terlaksananya tata Kelola Keaspirasian dan Layanan Prima	pengelolaan keuangan yang akurat	Kuantitas / Kualitas / Waktu / Biaya	Kualitas laporan keuangan tahunan yang tepat waktu dan terdistribusi ke seluruh LRA, Nencas, LO, LPE dan GALK	Laporan keuangan tahunan (N-1) telah selesai maksimal 1 (satu) bulan setelah tahun anggaran berakhir
		meningkatnya tata kelola dan kualitas layanan perangkat daerah	Kuantitas / Kualitas / Waktu / Biaya	Nilai SKM (Survei Kepuasan Masyarakat)	76,61 s/d 88,3
		meningkatnya kompetensi ASN (Internal BKD)	Kuantitas / Kualitas / Waktu / Biaya	persentase ASN BKD yang telah mengikuti pengembangan kompetensi seluruhnya 5 JP per jabatan atau 20 JP per tahun	40% s/d 90%
		meningkatnya kinerja ASN (Internal BKD)	Kuantitas / Kualitas / Waktu / Biaya	tingkat implementasi PP 35/2010 dan Permangan 5/2022 (Internal BKD)	diang kinerja evaluasi internal rutin dilaksanakan per siklus
		terbisa tata kelola surat dan arsip	Kuantitas / Kualitas / Waktu	hasil penilaian pengawasan keaspirasian internal	80 s.d. 90 (Mencapai) 70 s.d. 80 (Target Baik) 60 s.d. 70 (Baik)

No	Rencana Hasil Kerja Pimpinan/Unit Kerja yang Dintervensi*	Rencana Hasil Kinerja	Aspek	Indikator Kinerja Individu	Target (Sesuai Ekspektasi)
		meningkatnya tata kelola pegawai (Internal BKD)	Kuantitas / Kualitas / Waktu / Biaya	tingkat disiplin pegawai (Internal BKD)	80 s.d. 75 (Sesuai Ekspektasi)
		meningkatnya tata kelola dan kualitas layanan perangkat daerah	Kuantitas / Kualitas / Waktu / Biaya	Nilai SAKIP perangkat daerah	A
		meningkatnya tata kelola dan kualitas layanan perangkat daerah	Kuantitas / Kualitas / Waktu / Biaya	Nilai IPP perangkat daerah	3,51 s/d 4,50
		aset BKD berfungsi baik dan terdistribusi	Kuantitas / Kualitas / Waktu / Biaya	Persentase aset yang berfungsi baik	60% s.d. 90%
		perencanaan kinerja dan anggaran yang efektif	Kuantitas / Kualitas / Waktu / Biaya	nilai unsur perencanaan pada Nilai SAKIP	24,21 s/d 25

Figure 2. Penilaian kinerja ASN

Dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, maka secara resmi penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) harus segera disesuaikan oleh seluruh ASN. Dari data penilaian kinerja ASN diatas dapat diuraikan bahwa penilaian kinerja ASN dilakukan oleh pimpinan dan dinilai sesuai dengan ekspektasi kinerja ASN di BKD Sidoarjo. penilaian ini dilakukan secara subjektif dan sesuai ekspektasi yang terjadi. Karena telah sesuai dengan prinsip yang berlaku yaitu Pertama, bahwa pengelolaan kinerja tidak hanya sekedar menilai kinerja pegawai (performance appraisal) tetapi sebagai instrumen untuk mengembangkan kinerja pegawai (performance development). Kedua, pengelolaan kinerja tidak hanya sekedar merencanakan di awal dan mengevaluasi di akhir, tetapi fokus bagaimana memenuhi ekspektasi pimpinan (how to meet expectation), kemudian prinsip prinsip pengelolaan kinerja yang ketiga adalah pentingnya intensitas dialog kinerja antara pimpinan dengan pegawai. Dan keempat, kinerja individu harus mendukung keberhasilan kinerja organisasi dan yang terakhir yaitu kinerja pegawai mencerminkan hasil kerja bukan sekedar uraian tugas jabatan serta perilaku yang ditunjukkan dalam bekerja dan berinteraksi dengan orang lain.

Sebagai regulasi, PermenPAN RB No. 6 Tahun 2022 tentang Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara berdasarkan fenomena yang terjadi dari hasil observasi awal yang dilakukan ditemui beberapa permasalahan dalam pelaksanaan, yaitu terkait penetapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan target kerja. Permasalahan pada penetapan sasaran kinerja pegawai terletak pada kurangnya sosialisasi terhadap pengisian SKP atau sasaran kinerja pegawai untuk tugas masing-masing, serta mengenai pemahaman tugas pokok, dan, fungsi pegawai. Pada umumnya SKP dibuat pada awal siklus evaluasi, dan prestasi kerja ditetapkan pada akhir siklus dengan membandingkan

SKP dengan kenyataan untuk menentukan tingkat kinerja setiap pegawai. Hal ini dilakukan dalam rangka pemanfaatan SKP untuk menilai prestasi kerja. Partisipasi pegawai dalam penyusunan SKP masih rendah karena SKP belum diakui sebagai fungsi perencanaan dalam sistem manajemen kinerja. Akibatnya, prestasi kerja tidak dapat diukur dalam istilah yang mencerminkan bakat sejati pekerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu, Penilaian Kinerja PNS pada BKD Provinsi Bengkulu. Hasil Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja pegawai dinilai berdasarkan sasaran kerja pegawai dan penilaian perilaku kerja pegawai. Yang mana hasil penilaian terkait sasaran kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu sudah objektif dan mencerminkan prestasi kerja yang sesungguhnya dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai. Akan tetapi dari segi uraian tugas jabatan dikontrak kerja yang tertuang dalam sasaran kerja pegawai masih ada sisi kelemahannya, hal ini disebabkan oleh tugas pokok dan fungsi dari bidang-bidang dan sub bidang/sub bagian belum terjabarkan dengan jelas sesuai dengan analisis jabatan dan analisis beban kerja, sehingga menyebabkan penilaian sasaran kerja pegawai belum dapat optimal .

Penilaian Kinerja Pegawai di Pemerintah Yogyakarta. Hasil penelitian tersebut, yaitu adanya kendala dalam penilaian SKP yaitu pada kesalahan pemahaman terhadap pedoman pelaksanaan penilaian prestasi kerja, kurang jelasnya uraian tugas dalam dokumen analisis jabatan menyulitkan pegawai menuangkannya dalam SKP (kegiatan tugas jabatan, kesulitan dalam penyusunan SKP terutama terkait kegiatan tugas jabatan apa saja yang harus dituangkan dalam SKP dan yang menjadi tugas tambahan, kesulitan dalam menentukan target (kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya) yang sesuai dengan standard atau tujuan organisasi, belum ada Penata Pelaksana Kepegawaian di SKPD yang menangani SKP dan masalah Waktu penilaian dari atasan karena terkendala dengan kesibukan lain .

Sitem Penilaian Kinerja Berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Di Lingkungan Sekertariat Daerah Kota Banjarbaru. Hasil dari penelitian tersebut, yaitu implementasi kebijakan penilaian kinerja PNS berbasis SKP belum sepenuhnya sesuai peraturan; masih ada pegawai yang menganggap penilaian kinerja hanya formalitas dan tidak didukung sepenuhnya oleh pimpinan; sosialisasi yang dilakukan masih minim oleh karena kurang dukungan SDM yang berkompeten; staf yang ada tidak selalu memberi efek positif bagi implementasi kebijakan internal; dan penilaian kinerja PNS pegawai berbasis SKP masih terpengaruh dengan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi yang bersifat sentralistik dan paternalistic .

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan dilapangan terdapat beberapa hal yang perlu dibahas dalam pelaksanaan, yaitu terkait penetapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan target kerja. Permasalahan pada penetapan sasaran kinerja pegawai terletak pada kurangnya sosialisasi terhadap pengisian SKP atau sasaran kinerja pegawai untuk tugas masing-masing, serta mengenai pemahaman tugas pokok, dan, fungsi pegawai. Penulis bermaksud untuk melakukan penelitian dan menganalisis penerapan PermenPAN RB No 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Daerah Sidoarjo. Dengan menerapkan teori Merilee S. Grindle Grindle dengan indikator pengukuran keberhasilan yang diambil dari Isi implementasi meliputi : (1) power,(2) interest and (3) strategy of actor involved, yaitu kekuasaan, kepentingan dan strategi dari aktor yang terlibat. Dalam suatu kebijakan perlu dipertimbangkan kekuatan atau kekuasaan, kepentingan serta strategi yang digunakan oleh para actor yang terlibat guna memperlancar jalannya pelaksanaan suatu implementasi kebijakan.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif yang berlokasi di Badan Kepegawaian Daerah Sidoarjo. Dalam penelitian ini dilakukan dalam hal melakukan penelitian dan menganalisis penerapan PermenPAN RB No 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai

Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Daerah Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan teori implementasi oleh Merilee S. Grindle dengan indikator pengukuran keberhasilan dari implementasi lingkungan, yaitu (1) power, (2) interest and (3) strategy of actor involved, yaitu kekuasaan, kepentingan dan strategi dari aktor yang terlibat. Dalam suatu kebijakan perlu dipertimbangkan kekuatan atau kekuasaan, kepentingan serta strategi yang digunakan oleh para aktor yang terlibat guna memperlancar jalannya pelaksanaan suatu implementasi kebijakan. Berdasarkan keperluan dan tujuan dari penelitian ini, maka yang dijadikan informan dari penelitian mengenai penerapan PermenPAN RB No. 6 Tahun 2022 di Badan Kepegawaian Daerah Sidoarjo, yaitu Zainul Arifin Umar, S.STP, MA selaku sekretaris BKD Sidoarjo, Nura Al Ahmadi, A. Md. Ak selaku kepala bidang kinerja ASN BKD Sidoarjo, dan Arum Zahra Nadhif, S. Sos. selaku analisis kinerja BKD Sidoarjo.

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data yang sesuai dengan tema penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi [11]. Pertama Observasi, merupakan kegiatan yang dilakukan di lokasi penelitian meliputi peninjauan di lapangan, observasi dilakukan secara langsung untuk memperoleh data penelitian. Kedua Wawancara, dengan melakukan wawancara peneliti memperoleh semua informasi yang dibutuhkan untuk melengkapi data-data. Ketiga Dokumentasi, dokumentasi merupakan komponen pendukung dalam penelitian kualitatif dengan metode wawancara dan observasi, dokumentasi juga bertujuan untuk menunjukkan bahwa penelitian ini dilakukan dengan benar, tidak ada rekayasa di dalamnya.

Hasil dan Pembahasan

Dalam rangka menciptakan aparatur negara yang memiliki kinerja terbaik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, Pemerintah selalu berupaya meningkatkan kualitas PNS baik melalui pengembangan kompetensi, peningkatan pendidikan, pemberian kesejahteraan yang layak, serta melalui penilaian kinerja yang terukur. Kinerja PNS yang diberikan akan berdampak terhadap kesejahteraan yang diterima, pengembangan kompetensi yang didapatkan, serta berpengaruh terhadap jenjang karier individu PNS.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja baik kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh pegawai negeri sipil dari kegiatan atau pekerjaan selama periode waktu tertentu. Menurut Mangkunegara kinerja diartikan sebagai Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Secara definitif Bernardin & Russel menjelaskan kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedangkan kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Pengertian kinerja disini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu.

Salah satu perubahan penting dari implementasi penilaian kinerja PNS adalah penilaian dilaksanakan dalam kerangka sistem manajemen kinerja PNS yang terdiri atas perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan pembinaan kinerja, penilaian kinerja, serta tindak lanjut hasil penilaian kinerja yang dikelola dalam suatu sistem informasi kinerja. Dengan adanya sistem yang komprehensif tersebut, diharapkan kinerja pegawai yang tercerminkan dalam capaian indikator kinerja individu (IKI) dapat diukur kontribusinya terhadap pencapaian kinerja organisasi. Sejatinya, penilaian kinerja secara umum masih sama yaitu dengan membandingkan antara realisasi dengan target yang telah ditentukan.

Analisis PermenPAN RB No. 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara

Analisis PermenPAN RB No. 6 Tahun 2022 menggunakan pendekatan implementasi kebijakan

publik yang dikemukakan oleh Grindle dikenal dengan "*Implementation as a Political and Administrative Process*". Menurut Grindle, keberhasilan implementasi suatu kebijakan publik dapat diukur dari proses pencapaian hasil akhirnya (*outcomes*) yaitu tercapai atau tidaknya tujuan yang ingin diraih. Pengukuran keberhasilan tersebut dapat dilihat dari 2 (dua) hal yaitu: Prosesnya Kebijakan, apakah pelaksanaan kebijakan telah sesuai dengan yang ditentukan dengan merujuk pada aksi kebijakannya. Pencapaian tujuan kebijakan impact atau efeknya pada masyarakat secara individu dan kelompok, tingkat perubahan yang terjadi dan juga penerimaan kelompok sasaran. Selain itu, keberhasilan suatu implementasi kebijakan publik juga sangat ditentukan oleh tingkat keterlaksanaan kebijakan yang terdiri atas isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*) Isi kebijakan meliputi: (1) *interest affected*, yaitu kepentingan yang dapat mempengaruhi implementasi kebijakan, (2) *type of benefits*, yaitu jenis manfaat yang menunjukkan dampak positif yang dihasilkan, (3) *extend of change envision*, yaitu seberapa besar perubahan yang hendak atau ingin dicapai melalui suatu implementasi sehingga harus mempunyai skala yang jelas, (4) *site of decision making*, yaitu, letak pengambilan keputusan dari suatu kebijakan yang akan diimplementasikan, (5) program implementer, yaitu implementasi kebijakan atau program yang harus didukung oleh adanya pelaksana yang berkompeten, dan (6) *resources committed*, yaitu, sumber daya yang harus mendukung agar implementasi kebijakan dapat berjalan dengan baik. Isi implementasi meliputi : (1) *power, interest and strategy of actor involved*, yaitu kekuasaan, kepentingan dan strategi dari aktor yang terlibat; (2) *institution an regime characteristic*, yaitu, karakteristik lembaga dan rezim yang sedang berkuasa sebagai lingkungan di mana implementasi kebijakan dijalankan, dan (3) *compliance and responsiveness*, yaitu sejauh mana tingkat kepatuhan dan respon dari para pelaksana dalam menanggapi implementasi kebijakan yang dilakukan.

Adapun isi implementasi dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Power (kekuasaan)

Dalam rangka mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang professional, kompeten, dan kompetitif sesuai amanat Undang-Undang Nomor Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan dalam rangka melaksanakan ketentuan Pasal 36 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja dan ketentuan Pasal 61 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, dipandang perlu untuk menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara yang bertujuan untuk memperjelas peran, hasil, dan tanggungjawab Pegawai dalam pencapaian tujuan dan sasaran kinerja organisasi. Dengan demikian, pengelolaan kinerja Pegawai merupakan suatu instrumen untuk memastikan tercapainya tujuan dan sasaran pemerintah. Selain itu, 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. Pengelolaan kinerja Pegawai dilaksanakan untuk pencapaian tujuan dan sasaran organisasi melalui: a) peningkatan kualitas dan kapasitas Pegawai; b) penguatan peran Pimpinan; dan c) penguatan kolaborasi antara Pimpinan dengan Pegawai, antar-Pegawai, dan antara Pegawai dengan pemangku kepentingan lainnya. Pengelolaan kinerja Pegawai berorientasi pada: pengembangan kinerja Pegawai; pemenuhan Ekspektasi Pimpinan; dialog kinerja yang intens antara Pimpinan dan Pegawai; pencapaian kinerja organisasi; dan hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai.

Berdasarkan wawancara kepada Nura Al Ahmadi, A. Md. Ak selaku kepala bidang kinerja ASN

Badan Kepegawaian Daerah Sidoarjo menjelaskan bahwa :

“Dari PermenPAN RB No. 6 Tahun 2022 dengan Permen PAN RB No. 8 Tahun 2021 mengalami beberapa perubahan yang harus diadaptasikan dengan baik, dari Permen PANRB No. 6 Tahun 2022 ini memberikan kebijakan penilaian kinerja ASN yang lebih subjektif, yang dimana dari penilaian ini dilakukan sesuai ekspektasi yang terjadi, maka dari itu perlunya adanya dialog kerja antara pimpinan dan pegawai nya, jadi dinilai sesuai dengan kinerja pegawai tersebut oleh pimpinan. Jadi para ASN tidak terfokus hanya pada target kinerja individu pegawai, tetapi juga dari penilaian ekspektasi tersebut juga dinilai apakah para ASN sudah memeberikan kontribusi/ juga memberikan perubahan yang bermanfaat pagi suatu orgainsasi. Pada Permen PAN no. 8 Tahun 2021 para PNS hanya fokus memenuhi target kinerja nya saja dan untuk penilaian diisi sendiri, juga belum tentu pada penilaian tersebut sudah sesuai apa yang diinginkan suatu organisasi, dan kurangnya dialog kinerja antara pimpinan dan pegawai. Untuk sejauh ini di BKD Sidoarjo dalam implementasi PermenPAN RB No. 6 Tahun 2022 di penilaian kinerja ASN dapat dikatakan sangat bermanfaat dalam memebedakan mana yang bersungguh-sungguh melakukan kinerja nya denga baik sesuai dengan ekspektasi di lingkungan kerja, tak hanya itu manfaat dari kebijakan tersebut juga untuk memeberikan bagaimana perilaku kinerja yang baik dan sesuai dengan kebijakan tersebut, tak hanya itu ASN juga diberikan reward apabila sudah memberikan suatu manfaat dan perubahan yang positif bagi suatu organisasi”

Berdasarkan wawancara diatas, kekuatan dari implementasi Permen PAN RB No. 6 Tahun 2022 mampu memberikan kebijakan penilaian kinerja ASN yang lebih subjektif, yang dimana dari penilaian ini dilakukan secara subjektif dan sesuai ekspektasi yang terjadi. Karena telah sesuai dengan prinsip yang berlaku yaitu Pertama, bahwa pengelolaan kinerja tidak hanya sekedar menilai kinerja pegawai (*performance appraisal*) tetapi sebagai instrumen untuk mengembangkan kinerja pegawai (*performance develompment*). Kedua, pengelolaan kinerja tidak hanya sekedar merencanakan di awal dan mengevaluasi di akhir, tetapi fokus bagaimana memenuhi ekspektasi pimpinan (*how to meet expectation*), kemudian prinsip prinsip pengelolaan kinerja yang ketiga adalah pentingnya intensitas dialog kinerja antara pimpinan dengan pegawai. Dan keempat, kinerja individu harus mendukung keberhasilan kinerja organisasi dan yang terakhir yaitu kinerja pegawai mencerminkan hasil kerja bukan sekedar uraian tugas jabatan serta perilaku yang ditunjukkan dalam bekerja dan berinteraksi dengan orang lain [12]

Terbitnya PermenPAN RB 6 dan 7 tahun 2022 ini dilatarbelakangi oleh arahan Presiden Joko Widodo dalam rangka penyederhanaan birokrasi menjadi 2 level saja, yang kemudian ditindaklanjuti dengan jabatan administrasi ke dalam jabatan yang berkesesuaian dimana saat ini telah terdapat 260 jabatan fungsional tertentu termasuk jabatan fungsional analis kebijakan di dalamnya. Perubahan sistem kerja ini memberikan dampak positif bagi organisasi diantaranya pejabat pimpinan tinggi atau level I dan II akan secara aktif melakukan monitoring dan evaluasi, melakukan dialog kinerja dan memastikan kegiatan-kegiatan organisasi dapat tercapai, selain itu juga meningkatkan kolaborasi dan komunikasi antar sesama unit kerja selevel, dan terlebih penting adalah proses pengambilan keputusan lebih cepat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Grindle yang menyebutkan bahwa dalam sebuah kebijakan perlu untuk diperhitungkan mengenai kekuatan atau kekuasaan,kepentingan, serta strategi yang digunakan oleh para aktor yang terlibat guna melancarkan pelaksanaan suatu implementasi kebijakan. Karena dengan jika adanya kekuatan satu aktor yang tidak seimbang dalam implementasi kebijakan maka kebijakan tersebut akan bisa dikuasai oleh aktor yang memiliki kekuatan yang lebih besar tadi. Hal ini terlihat bahwa terbitnya PermenPAN RB 6 Tahun 2022 ini dilatarbelakangi oleh arahan Presiden Joko Widodo kemudian diimplementasikan kepada semua jajaran yang menjadi sasaran kebijakan tersebut. Secara ringkas output dan outcome dari Permen PANRB 6 Tahun 2022 dapat dijelaskan pada tabel dibawah ini :

Kategori	Keterangan
Output	Kebijakan dari PermenPAN RB 6 Tahun 2022 ini yang telah

	direncanakan yaitu kebijakan penilaian kinerja ASN yang lebih subjektif, yang dimana dari penilaian ini dilakukan sesuai ekspektasi yang terjadi.
Outcome	Hasil yang terjadi setelah adanya PermenPAN RB 6 Tahun 2022 ini adalah penilaian kinerja ASN dapat dikatakan sangat bermanfaat dalam membedakan mana yang bersungguh-sungguh melakukan kerjanya dengan baik sesuai dengan ekspektasi di lingkungan kerja, tak hanya itu manfaat dari kebijakan tersebut juga untuk memberikan bagaimana perilaku kinerja yang baik dan sesuai dengan kebijakan tersebut, tak hanya itu ASN juga diberikan reward apabila sudah memberikan suatu manfaat dan perubahan yang positif bagi suatu organisasi

Table 2. *Output dan Outcome dari PermenPAN RB 6 Tahun 2022*

Secara empiris implementasi PermenPAN RB 6 Tahun 2022 di pada Badan Kepegawaian Daerah Sidoarjo yaitu memberikan dampak yang positif hal ini dibuktikan dengan penilaian kinerja pegawai perubahan sistem kerja yang mengedepankan kerja tim yang fokus pada hasil serta menghargai kompetensi, keahlian, dan keterampilan dengan dukungan tata kelola pemerintahan berbasis digital untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2. Interest (Kepentingan)

PermenPAN RB No. 6 Tahun 2022 menekankan pada peningkatan kinerja ASN secara signifikan, bukan sekadar penilaian kinerja. Jadi pimpinan dan pegawai harus memiliki persepsi yang sama dalam pengelolaan kinerja pegawai serta seberapa baik kinerja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam menyokong peningkatan kinerja yang diinginkan, penting adanya peningkatan intensitas dialog kinerja dan ongoing feedback (umpan balik yang berkesinambungan). Untuk itu perlu sesering mungkin dilakukan dialog kinerja antara pimpinan dan pegawai

Upaya mewujudkan birokrasi yang dinamis, lincah, dan profesional terus digencarkan. Untuk mendukung upaya tersebut, perlu transformasi mendasar dan menyeluruh dalam aspek sistem kerja di instansi pemerintah, diperlukan mekanisme kerja baru guna membangun budaya kerja baru yang lebih relevan di era digital saat ini, terlebih dalam mendukung penyederhanaan eselonisasi.

Penyederhanaan birokrasi dilakukan melalui penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja yang lebih agile (lincah) dan dinamis yang didukung dengan pengelolaan kinerja aparatur sipil negara (ASN) yang optimal. Sebagai pedoman pelaksanaan sistem kerja dan pengelolaan ASN, telah diterbitkan PermenPAN RB No 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi dan dilengkapi dengan PermenPAN RB No. 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN

ASN dipaksa untuk mengubah pola pikir dan sistem kerja yang tadinya bersifat hierarki menjadi lincah, fleksibel, dan kolaboratif. Terjadi perubahan sistem kerja yang mengedepankan kerja tim yang fokus pada hasil serta menghargai kompetensi, keahlian, dan keterampilan dengan dukungan tata kelola pemerintahan berbasis digital untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan hal tersebut maka tujuan atau kepentingan dalam evaluasi penerapan PermenPAN RB No 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Daerah Sidoarjo antara lain :

1. Sebagai bahan tracking dan untuk lebih memahami pekerjaan karyawan yang dapat menjadi evaluasi baik bagi karyawan secara pribadi maupun organisasi, sehingga menjadi acuan atau dasar perbaikan untuk melakukan yang lebih baik dari sebelumnya.

2. Memberi kesempatan karyawan dan atasan untuk menuangkan aspirasi dan ekspektasi dalam dialog kinerja.

3. Tolak ukur diadakannya pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan.

Berdasarkan wawancara kepada mba Arum Zahra Nadhif selaku analisis kinerja Badan Kepegawaian Daerah Sidoarjo menjelaskan bahwa :

“Kepatuhan dan daya tangkap para ASN di BKD Sidoarjo sudah sesuai dengan apa yang diharapkan, hanya pada saat awal perubahan peraturan baru karena pada Tahun 2021 menerapkan PermenPAN RB No. 8 Tahun 2021 tidak lama pada tahun 2022 di ganti dengan PermenPAN RB No. 6 Tahun 2022 mengalami kesulitan. Untuk adaptasi awal tidak terlalu mengalami kesulitan, karena dari BKD sudah ada sosialisasi sebelumnya tentang PermenPAN RB No. 6 tahun 2022. BKD sebagai penyelenggara atau yang menilai kinerja ASN juga mengalami kesulitan beradaptasi secara lingkungan dari beberapa karakteristik orang yang berbeda pada awal pengimplementasian PermenPAN RB No.6 Tahun 2022, tetapi hal tersebut tidak larut begitu lama, karena BKD juga selalu tetap memberikan pelatihan dan sosialisasi rutin kepada ASN BKD Sidoarjo dan juga untuk seluruh ASN di kabupaten Sidoarjo, agar ASN cepat tangkap membuat pengimplementasian PermenPAN RB No. 6 Tahun 2022 di BKD Sidoarjo, dan juga untuk ASN di Sidoarjo juga diberikan sosialisasi rutin dari BKD untuk memberikan sosialisasi kepada semua ASN di kabupaten Sidoarjo”.

Berdasarkan wawancara diatas, kepentingan dari implementasi PermenPAN RB No. 6 Tahun 2022 yaitu sebagai bahan tracking dan untuk lebih memahami pekerjaan karyawan yang dapat menjadi evaluasi baik bagi karyawan secara pribadi maupun organisasi, sehingga menjadi acuan atau dasar perbaikan untuk melakukan yang lebih baik dari sebelumnya, kemudian memberi kesempatan karyawan dan atasan untuk menuangkan aspirasi dan ekspektasi dalam dialog kinerja dan menjadi tolak ukur diadakannya pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang menjelaskan bahwa kepentingan sebuah kebijakan dilaksanakan dengan adanya koordinasi dan pengendalian serta perbaikan evaluasi yang tidak mendapat tempat secara administratif dalam akuntabilitas kinerjanya. kepentingan yang menjadi prioritas merupakan dukungan penting untuk mengimplementasikan suatu kebijakan secara khusus kebijakan dalam perilaku kinerja dimana sebelumnya meliputi orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerjasama dan kepemimpinan, sedangkan pada PermenPAN RB No. 6 Tahun 2022 perilaku kerjanya disesuaikan dengan core value ASN BerAKHLAK yaitu Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif

Hasil ini sesuai dengan teori implementasi dari Grindle yang menyebutkan bahwa *interest* atau kepentingan sebuah program harus diimplementasikan dan hasilnya sedapat mungkin sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pembuat kebijakan PermenPAN RB No. 6 Tahun 2022 sebagai pedoman Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan pengganti PermenPAN RB Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen PNS

3. Strategy of actor involved , yaitu, strategi dari aktor yang terlibat

PermenPAN RB No. 6 dan 7 Tahun 2022 menjadi instrumen penting dalam mengubah dinamika dan budaya organisasi perangkat daerah menjadi lebih lincah dan bersifat lintas fungsi. Aktor yang terlibat dalam Penilaian kinerja dalam PermenPAN RB No. 6 Tahun 2022 disebut dengan Pejabat Penilai Kinerja yang melakukan revidu terhadap hasil kerja dan perilaku kerja pegawai selama waktu tertentu dan menetapkan predikat kinerja pegawai berdasarkan kuadran kinerja pegawai.

Pejabat Penilai Kinerja adalah atasan langsung Pegawai dengan ketentuan paling rendah pejabat pengawas atau pejabat lain yang diberi pendelegasian kewenangan.

Pejabat Penilai Kinerja adalah atasan langsung Pegawai dengan ketentuan paling rendah pejabat pengawas atau pejabat lain yang diberi pendelegasian kewenangan. Pejabat Penilai Kinerja terdiri

atas:

1. JPT Utama yaitu menteri yang mengoordinasikan.
2. JPT Madya yaitu pimpinan instansi pemerintah.
3. JPT Madya dan Pratama di Instansi Pemerintah daerah yaitu kepala daerah
4. Pimpinan unit kerja mandiri:
 - a. Instansi Pemerintah Pusat yaitu menteri atau pejabat pimpinan tinggi yang mengoordinasikan.
 - b. Instansi Pemerintah Daerah yaitu kepala daerah atau pimpinan perangkat daerah yang mengoordinasikan.

Strategi yang dilakukan dengan cara mengevaluasi kinerja Pegawai yang dibedakan berdasarkan waktu pelaksanaannya yang meliputi: evaluasi kinerja periodik Pegawai (siklus pendek) yaitu Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai dapat dilaksanakan secara bulanan atau triwulanan sesuai periode yang ditetapkan instansi pemerintah. Evaluasi kinerja periodik Pegawai (evaluasi siklus pendek) merupakan proses dimana Pejabat Penilai Kinerja mengevaluasi kinerja Pegawai sesuai periode siklus pendek yang ditetapkan Instansi Pemerintah dan menetapkan predikat kinerja periodik Pegawai dengan mempertimbangkan capaian kinerja organisasi periodik. Hasil Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai dituangkan dalam dokumen Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai. Pejabat Penilai Kinerja dapat memberikan catatan dan/atau rekomendasi atas predikat kinerja periodik pegawai pada dokumen Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai untuk perbaikan pada periode berikutnya. Dan evaluasi kinerja tahunan Pegawai (siklus penuh) yaitu Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai dilaksanakan setiap akhir bulan Desember tahun berjalan atau maksimal akhir bulan Januari tahun berikutnya. Evaluasi kinerja tahunan Pegawai (evaluasi siklus penuh) merupakan proses dimana Pejabat Penilai Kinerja mengevaluasi kinerja Pegawai selama satu tahun kinerja dan menetapkan predikat kinerja tahunan Pegawai dengan mempertimbangkan capaian kinerja organisasi tahunan. Hasil Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai dituangkan dalam dokumen Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai. Pejabat Penilai Kinerja dapat memberikan catatan, keterangan, dan/atau rekomendasi atas predikat kinerja tahunan pegawai pada dokumen Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai untuk perbaikan pada tahun kinerja berikutnya.

Berdasarkan wawancara kepada Zainul Arifin Umar, S.STP selaku sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Sidoarjo menjelaskan bahwa :

“Strategi dari aktor yang terlibat dalam penilaian kinerja pegawai melakukan reviu terhadap hasil kerja dan perilaku kerja pegawai selama waktu tertentu dan menetapkan predikat kinerja pegawai berdasarkan kuadran kinerja pegawai. Penilaian kinerja Pegawai dibedakan berdasarkan waktu pelaksanaannya yang meliputi: evaluasi kinerja periodik Pegawai dan evaluasi kinerja tahunan Pegawai yang bertujuan untuk menetapkan capaian kinerja organisasi. menetapkan pola distribusi predikat kinerja pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi dan menetapkan predikat kinerja pegawai dengan mempertimbangkan kontribusi kinerja pegawai terhadap kinerja organisasi.”

Berdasarkan wawancara diatas, strategi dari aktor yang terlibat dari implementasi PermenPAN RB No. 6 Tahun 2022 yaitu melakukan sosialisasi dan reviu terhadap hasil kerja dan perilaku kerja pegawai selama waktu tertentu dan menetapkan predikat kinerja pegawai berdasarkan kuadran kinerja pegawai. Penilaian kinerja Pegawai dibedakan berdasarkan waktu pelaksanaannya yang meliputi: evaluasi kinerja periodik Pegawai dan evaluasi kinerja tahunan oleh karena itu maka diperlukan adanya komunikasi, sosialisasi dan diseminasi yang jelas terhadap kebijakan sehingga terjadi satu pemahaman dalam mencapai tujuan yaitu peningkatan kinerja organisasi serta sistem kerja yang lebih lincah (*agile*).

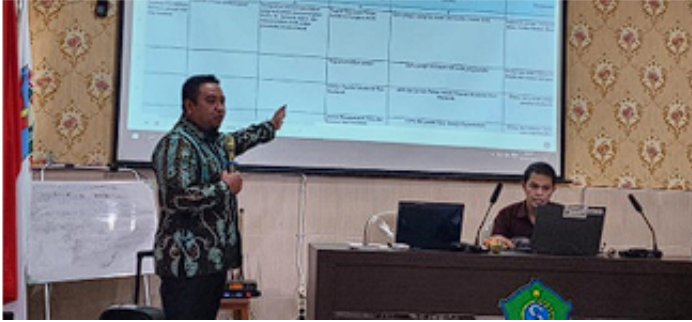


Figure 3. Sosialisasi PermenPAN RB No. 6 Tahun 2022

Berdasarkan *strategy of actor involved*, yaitu kekuasaan, kepentingan dan strategi dari aktor yang terlibat dengan melakukan sosialisasi, kemudian reviu terhadap hasil kerja dan perilaku kerja pegawai selama waktu tertentu dan menetapkan predikat kinerja pegawai berdasarkan kuadran kinerja pegawai. Penilaian kinerja Pegawai dibedakan berdasarkan waktu pelaksanaannya yang meliputi: evaluasi kinerja periodik Pegawai dan evaluasi kinerja tahunan, hal ini sejalan dengan penelitian [14] yang menjelaskan bahwa strategi para pihak yang dimaksud terungkap menurut kedudukan, peran dan tanggungjawab masing-masing pihak yang mengatur standar sarana dan prasarana kantor di lingkungan kementerian pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi. Hal ini juga sesuai dengan teori dari Grindle terkait implementasi, yaitu *strategy of actor involved* yaitu keterlibatan actor dalam strategi sebuah kebijakan harus dilakukan dalam beberapa tahapan atau pelaksanaan yang dimulai dari meninjau dan mengevaluasi sebuah program yang berjalan, sehingga kedepannya akan terlihat kemajuannya [15]

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dan pembahasan yang ada, maka penulis dapat menarik kesimpulan tentang Analisis PermenPAN RB No. 6 Tahun 2022 dalam penilaian kinerja ASN di BKD Sidoarjo, bahwa dari Perme PAN sebelumnya mengalami banyak perubahan yang isi dari perubahan tersebut memberikan outcome yang yang lebih sesuai ekspektasi daripada sebelumnya. Analisis PermenPAN RB No. 6 Tahun 2022 menggunakan pendekatan implementasi kebijakan publik yang dikemukakan oleh Grindle dapat diukur dari proses pencapaian hasil akhirnya (*outcomes*) yaitu tercapai atau tidaknya tujuan yang ingin diraih. Pengukuran keberhasilan tersebut dapat dilihat dari *Pertama* Power, yaitu Implementasi PermenPAN RB No. 6 Tahun 2022 mampu memberikan kebijakan penilaian kinerja ASN yang lebih subjektif, yang dimana dari penilaian ini dilakukan sesuai ekspektasi yang terjadi. *Kedua* Interest yaitu sebagai bahan tracking dan untuk lebih memahami pekerjaan karyawan yang dapat menjadi evaluasi baik bagi karyawan secara pribadi maupun organisasi, sehingga menjadi acuan atau dasar perbaikan untuk melakukan yang lebih baik dari sebelumnya, kemudian memberi kesempatan karyawan dan atasan untuk menuangkan aspirasi dan ekspektasi dalam dialog kinerja dan menjadi tolak ukur diadakannya pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. *Ketiga* Strategy of actor involved, yaitu kekuasaan, kepentingan dan strategi dari aktor yang terlibat dengan melakukan reviu terhadap hasil kerja dan perilaku kerja pegawai selama waktu tertentu dan menetapkan predikat kinerja pegawai berdasarkan kuadran kinerja pegawai. Penilaian kinerja Pegawai dibedakan berdasarkan waktu pelaksanaannya yang meliputi: evaluasi kinerja periodik Pegawai dan evaluasi kinerja tahunan

References

1. A. Rajab, H. Kusmanto, and A. Adam, "Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja PNS di Sekretariat Daerah, Subulussalam," *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, vol. 5, no. 2, pp. 1630-1640, 2022, doi:

-
- 10.34007/jehss.v5i2.1426.
2. P. N. R. Indonesia, "Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2014 tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil yang Mencapai Batas Usia Pensiun bagi Pejabat Fungsional," 2014.
 3. D. P. Bengkulu, "Assign the DOI 10.31539/alignment.v5i2.3935," vol. 5, pp. 319-329, 2022, doi: 10.31539/alignment.v5i2.3935.
 4. S. E. Widodo and A. J. Ramadhanu, "Organizational Citizenship Behavior (OCB) Ditinjau Dari Kepuasan Kerja Intrinsik," *Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi: JPPP*, vol. 4, no. 1, pp. 1-6, 2015.
 5. Y. R. Bindari and H. P. S. Makkar, "Towards implementation of sustainable animal diets: evidence generation, perspective building and way forward.," **CABI Reviews**, no. 2016, pp. 1-27, 2016.
 6. D. Ikawati, "Penilaian Prestasi Kerja Melalui Sasaran Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta," *Jurnal Ilmiah*, vol. 1, pp. 1-11, 2017.
 7. Permen PANRB No. 6 Tahun 2022, "Permenpan RB No. 6 Tahun 2022," *Jdih Bpk Ri*, 2022.
 8. F. Fachruzzaman and Y. Yumiati, "Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu," *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, vol. 5, no. 2, pp. 319-329, 2022.
 9. L. Satlita, Y. Yanuardi, and M. Ahdiyana, "Penilaian Kinerja Pegawai Di Pemerintah Kota Yogyakarta," *Natapraja*, vol. 3, no. 2, 2015.
 10. B. B. Aji, "Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru," *Journal on Education*, vol. 5, no. 1, pp. 1047-1064, 2022.
 11. Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet, 2016.
 12. C. Sasmito and E. R. Nawangsari, "Pelaksanaan Program Jalan Lain Menuju Mandiri dan Sejahtera Di Wilayah Kota Batu," *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, vol. 4, no. 2, pp. 55-58, 2020.
 13. R. Azhara, "Strategi Implementasi Kebijakan Percepatan Penanggulangan Kemiskinan Di Kabupaten Tasikmalaya," (Doctoral dissertation, UNPAS), 2016.
 14. I. Fauziah, "Implementasi Kebijakan Pengarusutamaan Gender dalam Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Dewan Perwakilan rakyat Republik Indonesia," *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, vol. 12, no. 1, pp. 1-18, 2020.
 15. PP No. 30 Tahun 2019, "PP No. 30 Tahun 2019," *Jdih Bpk Ri*, 2019.