

Gema Ekonomi (Jurnal Fakultas Ekonomi)

e-ISSN: 2621-0444
Vol. 12 No. 1 Januari 2023

**ANALISIS KONSEP PENINGKATAN *PERFORMANCE* PERENCANA
MELALUI PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI PADA KEMENTERIAN
AGAMA**

Lalu Kiagus Hartawan

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Barat, Indonesia
Email : lalukiagushartawan@gmail.com

Abstract

Planners are one of the State Civil Apparatuses who spearhead the progress of an institution because it relates to the main tasks and functions of development planning. In this regard, ASN performance management is regulated using the Regulation of the Minister of State Apparatus Empowerment and Bureaucratic Reform of the Republic of Indonesia Number 6 of 2022 concerning Management of the Performance of State Civil Apparatus Employees, but the implementation of these rules will cause obstacles both personal ASN planners and institutional constraints in fulfilling work unit targets. The purpose of this writing is to analyze and formulate the performance management of the ASN of the Ministry of Religion in accordance with the characteristics of employees so that they can meet the targets set in the work plan. This analysis was carried out using a qualitative approach, with descriptive data analysis. The results of the analysis for solving the problem are as follows. 1) Implementation of performance management rules not only requires increasing the competence of subordinates but also improving the function of leaders in terms of organizational communication. 2) Leaders must be able to take a personal approach appropriately according to the characteristics of employees. 3) The development of two-way communication in the performance dialogue. 4) All performance dialogs made must meet the SMART elements. 5) To avoid the subjectivity of the leader's assessment, the planner needs to make a DUPAK report. 6) There is an additional budget for performance guidance or performance counseling. Conclusion: performance management is the task and collaboration of all elements of employees in the institution.

Keywords: *performance; performance dialogue; planner; leader; communication*

Abstrak

Perencana merupakan salah satu Aparatur Sipil Negara yang menjadi ujung tombak kemajuan suatu institusi karena berhubungan dengan tugas pokok dan fungsi

perencanaan pembangunan. Sehubungan dengan hal tersebut maka pengelolaan kinerja ASN diatur dengan menggunakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, namun implementasi aturan tersebut akan menimbulkan kendala baik kendala personal ASN perencana maupun kendala institusi dalam memenuhi target satuan kerja. Tujuan penulisan ini adalah untuk menganalisa dan merumuskan pengelolaan kinerja ASN Kementerian Agama sesuai dengan karakteristik pegawai sehingga dapat memenuhi target yang sudah ditentukan dalam rencana kerja. Analisa ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif, dengan analisis data secara deskriptif. Adapun hasil analisa untuk pemecahan masalah adalah sebagai berikut. 1) Implementasi aturan pengelolaan kinerja bukan hanya membutuhkan peningkatan kompetensi bawahan tetapi juga harus meningkatkan fungsi pemimpin dalam hal komunikasi organisasi. 2) Pemimpin harus mampu melakukan pendekatan personal dengan tepat sesuai dengan karakteristik pegawai. 3) Adanya pembangunan komunikasi dua arah dalam dialog kinerja. 4) Seluruh dialog kinerja yang dibuat harus memenuhi unsur SMART. 5) Untuk menghindari subyektifitas penilaian pemimpin, maka perencana perlu membuat laporan DUPAK. 6) Adanya penambahan anggaran untuk bimbingan kinerja atau konseling kinerja. Kesimpulan: pengelolaan kinerja merupakan tugas dan kolaborasi seluruh unsur pegawai yang ada dalam institusi.

Kata Kunci: kinerja; dialog kinerja; perencana; pemimpin; komunikasi

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan ujung tombak pelaksana pelayanan masyarakat, sehubungan dengan hal tersebut, maka ASN harus mempunyai kinerja yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kepuasan masyarakat dalam hal penggunaan layanan publik. Untuk menindaklanjuti tuntutan mengenai peningkatan kinerja ASN, maka telah terbit Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Pada aturan tersebut terdapat upaya untuk meningkatkan kinerja ASN melalui pengelolaan kinerja pegawai. Pada Pasal 2 Huruf c dijelaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja ASN maka diperlukan penguatan kolaborasi antara pemimpin dengan pegawai, antar pegawai dan antara pegawai dengan *stakeholder* lainnya. Pengelolaan kinerja sebagaimana terdapat pada aturan Pasal 2 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja ASN berupa peningkatan kinerja pegawai, pemenuhan ekspektasi pemimpin, dialog kinerja, pencapaian kinerja organisasi dan hasil kerja.

Hambatan dan kelemahan tidak hanya terjadi pada individu secara personal tetapi juga dapat menimbulkan hambatan pada pemenuhan target satuan kerja. Adapun uraiannya adalah sebagai berikut.

1. Pemimpin yang merasa puas dengan pemenuhan ekspektasi bawahan, maka akan lebih memilih bawahan tersebut untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu, sehingga bagi bawahan yang mempunyai beban pekerjaan atau volume pekerjaan tinggi akan berdampak pada kebutuhan waktu lebih lama dalam hal

penyelesaian pekerjaan yang dapat berdampak pada realisasi fisik dan realisasi anggaran satuan kerja.

2. Bawahan yang mempunyai volume pekerjaan tinggi, akan berdampak pada kualitas penyelesaian pekerjaan sehingga berdampak pada *output* dan *outcome* program satuan kerja.

Berdasarkan uraian hambatan baik yang akan dialami oleh individu secara personal maupun hambatan pada pemenuhan target satuan kerja, maka dapat diketahui bahwa adanya aturan tersebut akan menimbulkan *gap* yang harus dilakukan analisa sehingga aturan tersebut tidak menimbulkan permasalahan baru pada peningkatan kinerja ASN melalui pengelolaan kinerja.

Adapun rumusan masalah yang akan dilakukan analisa adalah bagaimana merumuskan pengelolaan kinerja ASN Kementerian Agama sesuai dengan karakteristik pegawai sehingga dapat memenuhi target yang sudah ditentukan dalam rencana kerja? Tujuan dari analisa adalah untuk menganalisa dan merumuskan pengelolaan kinerja ASN Kementerian Agama sesuai dengan karakteristik pegawai sehingga dapat memenuhi target yang sudah ditentukan dalam rencana kerja.

Pada konteks Kementerian Agama dan juga kementerian/Lembaga atau institusi lain, ASN mempunyai 4 karakteristik kemampuan yakni mau dan mampu, mau tetapi tidak mampu, tidak mampu tetapi mau, tidak mau dan tidak mampu. Keempat karakteristik tersebut membutuhkan perlakuan yang berbeda dari pemimpin sehingga jika dilakukan dialog kinerja antara pemimpin dan bawahan maka membutuhkan pendekatan yang berbeda sesuai dengan karakteristik yang dimiliki oleh ASN tersebut.

Untuk menjalankan tugas pelayanannya khususnya dalam hal pelaksanaan program pemerintah, maka institusi pemerintah harus melaksanakan pelayanan prima dengan meningkatkan profesionalisme dan menyesuaikan dengan tuntutan masyarakat (Saleh, Islamy, Zauhar, & Supriyono, 2013). Pelaksanaan program tidak hanya membutuhkan terpenuhinya seluruh target yang sudah diperjanjikan dalam perjanjian kinerja tetapi juga membutuhkan kesesuaian realisasi dengan *output* dan *outcome* pemerintah. Dengan demikian, pada pelaksanaan kinerja harus didahului dengan dialog kinerja antara pemimpin dengan bawahan sehingga seluruh pelaksanaan kegiatan dapat dilakukan monitor.

Pada konteks pengelolaan kinerja sebagaimana terdapat dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, untuk meningkatkan kinerja harus dengan pengelolaan kinerja berupa pengembangan kinerja pegawai, pemenuhan ekspektasi pemimpin, dialog kinerja, pencapaian kinerja organisasi dan hasil kerja. Untuk melaksanakan pengelolaan kinerja antara pemimpin dengan bawahan, maka langkah awal yang harus dilakukan adalah dialog kinerja.

Dialog kinerja antara pemimpin dengan bawahan tidak sama dengan komunikasi informal karena dalam organisasi dibutuhkan gaya komunikasi yang tepat. Adanya unsur jabatan seseorang, alur komunikasi, maka komunikasi dalam organisasi harus menggunakan komunikasi yang menggabungkan antara interpersonal dengan interaksi impersonal. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Miftah (2010) bahwa sebuah organisasi membutuhkan interaksi impersonal dan sangat rasional atas pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah disepakati oleh pemimpin dengan bawahan (Miftah, 2010). Menurut De Vito (2011)

komunikasi antara pemimpin dengan bawahan merupakan sebuah proses komunikasi dengan cara mengirim dan menerima pesan secara tatap muka sehingga memperoleh umpan balik atau *feedback* yang ditujukan untuk memelihara hubungan dalam sebuah organisasi (Devito & Antarmanusia, 2011). Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi dalam organisasi harus disesuaikan dengan interaksi bawahan atasan berdasarkan unsur kepatutan.

Walaupun interaksi dalam organisasi tergolong impersonal dan rasional, namun untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai dibutuhkan komunikasi interpersonal yang dilakukan antara pemimpin dengan bawahan. Adanya komunikasi interpersonal tersebut, pemimpin dengan bawahan dapat mendiskusikan mengenai tugas tambahan yang akan dipercayakan pada bawahan dengan lebih intens. Komunikasi interpersonal pemimpin pada bawahan sangat bermanfaat untuk menentukan kesuksesan organisasi, sebagaimana dalam hasil penelitian Ghitulescu (2013) bahwa komunikasi merupakan fungsi penting dalam suatu organisasi, bahkan ketika dalam organisasi tersebut terjadi perubahan sistem interaksi maka komunikasi sangat penting untuk membangun dan mempertahankan prestasi organisasi (Ghitulescu, 2013).

Pada umumnya semua organisasi mempunyai cara untuk membangun komunikasi antara pemimpin dengan bawahan untuk menghindari kesalahpahaman (Yu & Ko, 2017). Selanjutnya, pada konteks membangun komunikasi yang baik antara pemimpin dengan bawahan, bawahan harus mempunyai kemampuan untuk melaksanakan komunikasi dengan baik (Bel, Smirnov, & Wait, 2018). Disisi lain, menurut Parkhill et al (2017) peran pemimpin dalam organisasi sangat penting karena pemimpin sebagai pemegang kendali organisasi sehingga pemimpin harus mempunyai kompetensi dalam hal komunikasi untuk meningkatkan kinerja bawahan (Sebastião, Zulato, & Trindade, 2017; Widiari & Darma, 2017; Yu & Ko, 2017).

Menindaklanjuti adanya peran pemimpin dalam organisasi, maka hasil penelitian Kusmawati&Rafiudin (2019) membuktikan bahwa pemimpin harus mempunyai kemampuan komunikasi yang baik karena pemimpin mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan dalam organisasi (Ela Kusmawati, 2019). Hasil penelitian tersebut sejalan dengan Saputra (2021) bahwa komunikasi sangat menentukan kesuksesan organisasi (Saputra, 2021). Hasil penelitian tersebut didasarkan dari pendapat Julianto&Carnarez (2021) bahwa dalam sebuah organisasi masing-masing orang akan berupaya untuk mengakomodir keinginan seluruh anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas sehingga tidak terjadi konflik yang disebabkan oleh perilaku (Julianto & Carnarez, 2021). Dengan demikian dapat diketahui bahwa inti dari komunikasi adalah adanya pertukaran informasi dari pemimpin dan bawahan sehingga dapat menghasilkan kesepahaman. Pada konteks bahasan ini adalah kesepahaman kinerja.

Selain faktor komunikasi yang tepat antara pemimpin dengan bawahan, maka faktor pendukung kinerja dalam konteks adanya pluralisme karakteristik ASN Perencana adalah membutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat, yakni teori kepemimpinan situasional. Menurut Hersey & Blanchard dalam Pesolong (2013) seorang pemimpin harus dapat menjalankan peran untuk memberikan pengaruh peningkatan aktivitas baik secara perorangan maupun sekelompok orang sehingga dapat mencapai tujuan yang sudah direncanakan (Julianto & Carnarez, 2021; Pasolong, 2020; Saputra, 2021; Sarah, 2021). Namun jika pemimpin tidak efektif,

maka pengaruh pemimpin tidak berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Silalahi, 2013). Dengan demikian, penggunaan gaya kepemimpinan situasional ini sangat tepat karena menurut Hersey&Blanchard dalam Purwanto (2005) bahwa dengan menggunakan pendekatan situasional teori yang diimplementasikan dapat mengambil jalan tengah antara pandangan asas organisasi dan manajemen universal dengan pandangan yang berpendapat bahwa setiap organisasi mempunyai keunikan dan situasi yang berbeda sehingga harus dihadapi dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat. Maka, untuk meningkatkan pencapaian tujuan organisasi, menurut Nighingale&Schult dalam Pesolong (2013) menyebutkan bahwa pemimpin harus mempunyai beberapa kemampuan diantaranya adalah mempunyai rasa ingin tahu, multiterampil, mampu menyesuaikan diri dan beradaptasi, komunikatif, pengetahuan luas, motivasi tinggi dan idealisme tinggi.

Pada setiap gaya kepemimpinan terdapat 2 (dua) unsur utama yakni pengarahan dan bantuan. Pada konteks kepemimpinan situasional, pemimpin harus memperhatikan tingkat kematangan bawahan yang digunakan untuk mengetahui kemampuan dan kemauan bawahan. Menurut Thoha (2010) kematangan dibagi menjadi 4 (empat) tingkat, yakni rendah (M1), rendah ke sedang (M2), sedang ke tinggi (M3) dan tinggi (M4).

Pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, setelah dilakukan implementasi kinerja dengan mengedepankan gaya kepemimpinan dan gaya komunikasi yang tepat, tahap selanjutnya adalah evaluasi kinerja.

Pada kaitannya dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, maka seorang ASN dalam konteks analisis ini adalah ASN Perencana akan memperoleh evaluasi kinerja. Sebagaimana terdapat dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Bab IV tentang Penilaian Kinerja Pegawai. Pada Pasal 23 dijelaskan bahwa penilaian kinerja pegawai dilakukan secara periodik dan tahunan. Pada Pasal 24 Ayat (2) dijelaskan bahwa penilaian secara periodik dapat dilakukan bulanan atau triwulan. Sehubungan dengan adanya penilaian kinerja pegawai, maka pemimpin harus memahami cara melakukan evaluasi kinerja bawahan. Menurut Wibowo (2009) terdapat 4 (empat) pendekatan yang digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja. Adapun pendekatan tersebut adalah pendekatan sikap, pendekatan Perilaku, pendekatan hasil dan pendekatan kontijensi

Pada konteks Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang berlaku pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, maka penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan keempat pendekatan tersebut dengan penilaian yang proporsional karena seorang ASN tidak hanya dituntut untuk dapat memenuhi target kinerja sebagaimana yang telah diperjanjikan dalam Perjanjian Kinerja tetapi juga harus mempunyai sifat perilaku yang baik sesuai dengan norma yang berlaku.

Pada penilaian SKP menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, pemimpin bukan hanya memberikan penilaian pada hasil, sifat perilaku seseorang tetapi juga

mempertimbangkan kinerja dengan anggaran dan waktu yang digunakan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan. Hal tersebut sebagaimana tertulis dalam Prawirosentono (1999) bahwa factor efektifitas dan efisiensi merupakan salah satu factor yang sangat penting. Hal tersebut karena penyelesaian pekerjaan yang telah diperjanjikan berkaitan dengan prestasi kerja yang ditunjukkan oleh seorang ASN. Hal tersebut sebagaimana diuraikan oleh Handoko (1986) bahwa untuk mengukur prestasi kerja dibutuhkan efektifitas dan efisiensi. Efektifitas adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar yakni memaksimalkan perolehan *output* dan meminimalkan penggunaan *input*, sedangkan efektifitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain faktor efisiensi dan efektifitas, juga terdapat factor wewenang untuk meningkatkan kinerja. Menurut Handoko (1986) faktor wewenang berkaitan dengan hak untuk melakukan suatu pekerjaan atau memberikan perintah untuk orang lain dengan tujuan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Pada konteks yang diimplementasikan dalam kinerja ASN Perencana adalah wewenang atasan untuk memberikan perintah pada bawahan atau pendelegasian atasan pada bawahan. Menurut Prawirosentono (1999) factor disiplin juga berpengaruh pada kinerja. Disiplin dalam pelaksanaan pekerjaan adalah disiplin dalam menghormati perjanjian kinerja yang sudah dilakukan antara bawahan dengan pemimpin. Disamping kedisiplinan, factor penunjang kinerja adalah inisiatif atau daya pikir. Menurut Prawirosentono (1999) inisiatif adalah kreatifitas dalam memperoleh ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan. Berdasarkan pada uraian tersebut, maka kriteria kinerja yang terdapat dalam SKP telah sesuai dengan kriteria factor-faktor pendukung sehingga penilaian kinerja dapat dilakukan dengan objektif.

METODE

Penulisan policy paper ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. data yang digunakan dalam policy paper ini adalah data sekunder yang berasal dari peraturan perundang-undangan, bahan laporan kinerja, jurnal dan referensi pendukung lain. Analisa dilakukan dengan pendekatan deskriptif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pada uraian mengenai kelemahan pada implementasi konsep pengelolaan kinerja ASN Perencana, maka konsep peningkatan kinerja sebagaimana terdapat dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, membutuhkan analisa untuk melaksanakan implementasi peningkatan kinerja. Adapun analisa yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan *performance* ASN perencana adalah sebagai berikut.

1. Peningkatan Peran Pemimpin

Peran pemimpin dalam sebuah organisasi sangat penting karena pemimpin adalah pengendali sebuah organisasi (Parkhill et al, 2018). Hal serupa sejalan dengan peran pemimpin yang ada pada Kementerian Agama, baik pada tingkat pusat, provinsi maupun kabupaten/kota pemimpin merupakan pengendali satuan kerja yang mempunyai tanggung jawab untuk memenuhi program yang telah direncanakan dan memastikan seluruh program dilaksanakan sesuai dengan target yang sudah direncanakan baik dalam jangka pendek, jangka menengah

maupun jangka panjang. Dengan demikian, maka tugas, fungsi dan peran pemimpin sangat kompleks.

Pada Kementerian Agama pemimpin dipilih berdasarkan hasil *assessment* yang dilakukan oleh pejabat yang berwenang, maka pemimpin sudah memenuhi kriteria yang ditentukan oleh aturan. Namun walau demikian, terdapat juga pemimpin yang tidak dapat menjalankan tugas, fungsi dan perannya dikarenakan tidak memahami arti seorang pemimpin dalam organisasi sehingga hal tersebut berdampak pada kinerja bawahan dan kinerja organisasi. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Rivai (2003) bahwa pemimpin harus mempunyai peran untuk membawa organisasi dan bawahannya memenuhi target dan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pekerjaan yang dilakukan oleh pemimpin merupakan pekerjaan yang berlanjut untuk menimbulkan pengaruh pada bawahan sehingga bawahan dapat menjalankan tugas sesuai dengan tujuan organisasi, sehingga dalam menjalankan tugas, pemimpin dapat menunjukkan perannya jika berhubungan dengan bawahan. Hal ini mendasari bahwa dalam hubungannya dengan bawahan, pemimpin harus menunjukkan beberapa hal berikut: 1) kepemimpinan merupakan pusat perubahan, 2) kepemimpinan merupakan kepribadian yang memiliki dampak, 3) kepemimpinan merupakan cara untuk memperoleh kesepakatan, 4) kepemimpinan adalah pelaksanaan pengaruh, 5) kepemimpinan adalah tindakan, 6) kepemimpinan adalah bentuk ajakan, 7) kepemimpinan adalah kaitan kekuatan, 8) kepemimpinan adalah sarana untuk mencapai tujuan, 9) kepemimpinan merupakan hasil hubungan, 10) kepemimpinan merupakan posisi yang dikonsepsikan sebagai interaksi antara seseorang dengan satu kelompok orang, dan pemimpin yang berfungsi sebagai motor penggerak sekelompok orang tersebut.

Pada uraian teori tersebut telah diungkapkan peran pemimpin dalam sebuah organisasi seperti halnya dalam institusi pemerintah yakni Kementerian Agama. Pemimpin dalam suatu kantor tidak akan ada artinya ketika tidak berinteraksi dengan bawahan, karena dalam sebuah institusi seluruh program pemerintah dapat diselenggarakan jika berinteraksi dengan bawahan. Adapun wujud untuk dapat menjalankan tugas pemimpin dengan bawahan sesuai dengan pengelolaan kinerja, maka terdapat dialog kinerja antara pemimpin dengan bawahan. Pada dialog kinerja, pemimpin tidak hanya memberikan perintah atau arahan pada bawahan, tetapi pemimpin juga harus mempunyai *mindmapping* pekerjaan yang dapat diprediksi bersama ketuntasannya, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas. Hal tersebut dapat diatasi dengan menerapkan perilaku manajerial, yakni dengan menggunakan peran interpersonal, peran informasional dan peran pengambilan keputusan.

a. Peran Interpersonal

Untuk menjalankan peranan interpersonal maka pemimpin harus menjalankan peranan *figurehead* ketika pemimpin menjalankan peran dalam acara seremonial, peranan sebagai pemimpin yakni dalam hal memimpin, memotivasi, mengembangkan dan mengendalikan (Thoha, 2006).

Peran interpersonal pemimpin dilakukan dengan memberikan dukungan emosional pemimpin dengan fokus pada pendekatan hubungan. Untuk menjalankan peran *interpersonal* dibutuhkan komunikasi interpersonal, sesuai dengan pendapat De Vito (2011) bahwa dalam komunikasi interpersonal pemimpin harus mempunyai sikap keterbukaan, empati, dukungan, sikap

positif dan kesetaraan. Dengan demikian, bawahan akan diperlakukan dengan lebih baik dan lebih manusiawi daripada dengan menggunakan pendekatan tugas. Dengan menggunakan peran interpersonal maka bawahan akan diperlakukan sebagai partner kerja yang dibutuhkan partisipasinya untuk mewujudkan tujuan institusi sebagai tujuan bersama, bukan sebagai pekerja yang hanya dibutuhkan tenaga dan pikirannya untuk menyelaikan pekerjaan tanpa diperhatikan kondisinya. Dengan demikian, maka pemimpin yang efektif adalah pemimpin dengan menggunakan pendekatan hubungan, bukan pendekatan tugas. Namun, hambatan yang terjadi tidak semua pemimpin menggunakan pendekatan hubungan, melainkan cenderung menggunakan pendekatan tugas. Langkah yang dapat dilakukan oleh institusi adalah dengan melakukan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan khususnya melalui rapat pembangunan zona integritas. Rapat pembangunan zona integritas digunakan sebagai wadah untuk mempertemukan proses kinerja antara pemimpin dengan bawahan, dan terdapat indikator yang harus diisi sesuai dengan kondisi yang terjadi. Dengan menggunakan cara komunikasi dan diskusi, maka pemimpin akan memahami bahwa dalam manajemen institusi akan lebih efektif jika dilakukan kolaborasi antara pemimpin dan bawahan, cenderung menekankan pendekatan hubungan daripada pendekatan tugas.

Pada konteks adanya perubahan aturan SKP dalam hal pengelolaan, maka bawahan bukan hanya membutuhkan komunikasi dengan pendekatan yang tepat tetapi gaya *kepemimpinan* yang tepat. Adapun gaya kepemimpinan yang tepat untuk membangun interpersonal relationship antara pemimpin dengan bawahan adalah gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan dinilai tepat digunakan dalam masa transisi perubahan penerapan SKP dikarenakan dengan menggunakan gaya kepemimpinan ini, pemimpin mengetahui kondisi bawahan, cara berkomunikasi, cara melakukan pendekatan sesuai dengan kematangan.

Pada gaya kepemimpinan situasional, pemimpin akan menggunakan interpersonal karena pemimpin tidak hanya memberikan tugas tetapi mengetahui kematangan dan kondisi bawahan. Maka, gaya kepemimpinan ini sangat cocok diterapkan untuk ASN Perencana yang sedang dalam masa transisi sebagaimana yang dialami pada saat implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara akan diterapkan. Pada konteks jabatan ASN Perencana, tidak semua perencana mempunyai tingkat kematangan yang tinggi sebagaimana diungkapkan Thoha (2010) sehingga mempunyai karakter mampu dan mau, serta pemimpin dapat menggunakan gaya delegasi. Dengan alasan inilah maka dalam pembuatan SKP dibutuhkan dialog kinerja sehingga pemimpin dan bawahan dapat saling melakukan tukar informasi, kendala dan prospek pencapaian target atau tujuan institusi.

Adanya dialog kinerja tersebut sangat penting pada posisi sebagai perencana karena perencana merupakan *thinktank* dalam suatu institusi sebagaimana yang berlaku juga pada Kementerian Agama. Warna Kementerian Agama pada masa yang akan datang berasal dari pemikiran dan kreatifitas perencana sehingga seluruh ide tersebut dapat dikomunikasikan secara langsung dengan pemimpin, sehingga tidak terjadi pemikiran yang

berbeda antara pemimpin dengan bawahan. Hal ini dikarenakan dalam sebuah institusi harus mempunyai kesamaan visi dan misi sehingga seluruh *stakeholder* dapat saling memberikan dukungan.

Ketika pemimpin menggunakan peran interpersonal, maka komunikasi yang dipraktikkan untuk membangun komunikasi dengan bawahan adalah komunikasi interpersonal sebagaimana telah diungkapkan oleh Mahmudah (2015) komunikasi interpersonal dapat digunakan untuk menentukan kesuksesan organisasi.

Pada konteks komunikasi interpersonal, pemimpin dan bawahan dapat membangun *chemistry* yang menekankan kinerja dalam hubungan yang baik. Hal ini sebagaimana dibuktikan dalam penelitian Sarah (2021) bahwa komunikasi interpersonal akan memberikan dampak pada kinerja dan perilaku organisasi karena dalam komunikasi interpersonal akan ditemukan 4 (empat) komponen yakni pemberian ide, teguran dan mendisiplinkan bawahan, mengkomunikasikan pesan dan keakraban dengan bawahan. Jika pemimpin menerapkan gaya komunikasi interpersonal, maka pemimpin akan lebih mudah membangun komunikasi dalam situasi akrab sehingga bawahan akan merasa memiliki institusi tersebut dan bertanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaan tanpa tekanan. Maka pada konteks Kementerian Agama, selama diberlakukan aturan pengelolaan kinerja diterapkan, maka perlu diselenggarakan gaya kepemimpinan situasional untuk mengatasi ketidaksiapan bawahan untuk berubah dalam upaya peningkatan kinerja.

b. Peran Informasional

Peran informasional diberikan pemimpin untuk menjamin kelangsungan organisasi karena jalannya organisasi akan dipengaruhi oleh beberapa informasi penting dari pemimpin. Peran informasional tersebut merupakan kelanjutan dari peran interpersonal yang dibangun oleh pemimpin. Menurut Yukl (2009) peran sebagai informan dapat dilakukan dengan melakukan pemantauan (*monitor*) yakni pemimpin mencari informasi yang bermanfaat untuk organisasi. Informasi yang terkumpul akan digunakan sebagai referensi untuk menemukan pemecahan masalah dan peluang. Informasi yang diperoleh pemimpin tidak hanya digunakan oleh pemimpin secara pribadi, tetapi informasi tersebut akan disampaikan pada bawahan sebagai bahan diskusi.

Pada kaitannya sebagai seorang informan, pemimpin juga berperan sebagai disseminator atau penyebar informasi. Menurut Yukl (2009) pemimpin mempunyai akses sumber informasi, sehingga informasi tersebut akan diteruskan pada bawahannya. Penyampaian informasi pada bawahan dapat berbentuk pesan asli maupun pesan yang telah dianalisa oleh pemimpin. Ditambahkan oleh Thoha (2006) pemimpin juga mempunyai peran sebagai juru bicara dengan mewakili organisasi.

Berdasarkan pada uraian mengenai peran informasional tersebut, maka pemimpin tidak akan gegabah dalam mengambil keputusan. Pada konteks analisa ini peran informasional dapat diterapkan pada saat melakukan dialog kinerja karena terdapat pertukaran informasi antara bawahan dan atasan. Pada ASN Perencana peran informasional sangat penting sebagai data dukung untuk melakukan perencanaan.

c. Peran Pengambilan Keputusan

Pemimpin akan selalu terlibat dalam pengambilan keputusan karena

pemimpin secara otoritas mempunyai wewenang untuk melakukan pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dilakukan oleh pemimpin dikarenakan pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan visi organisasi.

Pada pelaksanaan peran sebagai pengambil keputusan, pemimpin pada umumnya menggunakan 4 (empat) peran, yakni pemimpin berperan sebagai wirausahawan. Menurut Mintzberg dalam Thoha (2006) pemimpin harus mempunyai fokus pada semua pekerjaan manajerial yang dikorelasikan dengan perubahan yang sistematis. Maka ketika terjadi perubahan dalam penentuan SKP, maka pemimpin harus mempunyai keputusan yang tepat dalam melakukan pengelolaan kinerja sehingga pegawai yang memperoleh tugas bukan hanya pegawai dalam kategori kematangan tinggi, tetapi juga pegawai dengan kematangan rendah.

Peran pemimpin sebagai pengambil keputusan juga harus membangun peran sebagai penghalau gangguan. Menurut Yukl (2009) pemimpin harus dapat menghadapi seluruh krisis dan hambatan yang terjadi. Pemimpin harus mempunyai kesiapan menghadapi krisis walaupun krisis tersebut tidak terduga. Peran pemimpin lain adalah sebagai pembagi sumber daya, yakni pemimpin dengan menggunakan otoritasnya dapat membadi sumber daya sesuai dengan kebutuhan masing-masing bagian untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal tersebut perlu dilakukan karena sumber daya yang terdapat pada organisasi bersifat terbatas, dibandingkan dengan permasalahan yang tidak terbatas. Pembagian sumber daya dilakukan berdasarkan skala prioritas. Peran pemimpin dalam pengambil keputusan adalah sebagai perunding. Menurut Yukl (2009) perundingan membutuhkan komitmen sehingga membutuhkan kehadiran pemimpin untuk mmeberikan motivasi pada bawahan.

Berdasarkan pada uraian tersebut, maka peran pemimpin dalam Kementerian Agama sangat vital karena pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan visi, sehingga membutuhkan dialog kinerja dengan hubungan interpersonal sehingga permasalahan dan hambatan dalam penyelesaian pekerjaan dapat diatasi pada saat awal penentuan target kinerja yang biasanya dilakukan pada bulan Januari.

Seorang perencana yang mempunyai tugas pokok dan fungsi untuk melakukan perencanaan pembangunan sesuai dengan scope wilayah kerja yang menjadi tanggungjawabnya, maka membutuhkan dialog kinerja yang disesuaikan dengan Renstra, dan Rencana Kerja Tahunan (RKT) sehingga seluruh target-target sasaran strategis dapat dipenuhi dengan baik. Dengan demikian, komunikasi interpersonal perlu dibangun baik dengan pemimpin, maupun dengan pegawai lain sehingga terdapat kesamaan visi, misi dan cara pandang serta strategi dalam melaksanakan kegiatan. Berdasarkan hasil komunikasi tersebut, pemimpin akan mengambil keputusan dalam hal kontrak ekreja yang menjadi tanggung jawab ASN Perencana selama satu tahun. Adanya komunikasi yang dapat dibangun antara pimpinan dengan bawahan, maka keputusan yang akan diambil oleh pemimpin akan lebih dapat diimplementasikan. Sebagai contoh, pada penetapan target realisasi fisik dalam Rencana Strategis diperlukan adanya komunikasi antara pemimpin dan bawahan. Penetapan jumlah target yang akan dibuat dalam rencana tahunan harus disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki oleh satuan kerja. Pada

penetapan jumlah target diperlukan informasi baik dari perencana atau pimpinan. Informasi yang diperoleh akan digunakan sebagai referensi dalam mengambil keputusan. Selanjutnya, hasil dari pertukaran informasi dan diskusi akan diperoleh kesimpulan yang ditetapkan oleh pimpinan. Adanya penetapan keputusan yang diambil oleh pimpinan dijadikan sebagai kewajiban Bersama untuk melaksanakan keputusan tersebut.

2. Peningkatan Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan

Pada sebuah organisasi, seperti halnya pada Institusi Publik Kementerian Agama, keberhasilan tidak dapat diperoleh dari satu unsur saja, misalnya pemimpin. Namun keberhasilan tersebut merupakan gabungan dari beberapa unsur seperti halnya bawahan. Dengan demikian, seorang pemimpin mempunyai tugas untuk dapat mengatur seluruh sumber daya termasuk sumber daya manusia sehingga dapat menunjukkan partisipasinya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Adanya kemauan pegawai untuk turut berpartisipasi dalam pengembangan organisasi juga harus diimbangi dengan tujuan yang ingin diraih oleh organisasi tersebut dan sesuai dengan reward yang akan diperoleh pegawai. Hal tersebut jarang terjadi pada unsur ASN. Pada ASN tidak terdapat reward yang secara jelas terstruktur dan dapat dinilai dengan angka ketika pegawai sudah menjalankan fungsinya dengan maksimal, selama ini reward hanya dapat diperoleh dari nilai SKP yang tinggi yang diberikan oleh pemimpin sebagai bentuk prestasi. Kondisi yang terjadi pada ASN bertolak belakang dengan sektor swasta yang memberikan *reward* dalam jumlah yang pasti sesuai dengan prestasi yang diraih.

Adanya slogan ASN adalah abdi negara, maka *reward* yang diberikan pada ASN yang telah melakukan pekerjaan tambahan tidak tersedia, sehingga motivasi untuk menjalankan tugas dengan maksimal tidak ada. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Lengkon,dkk (2016) bahwa tujuan organisasi sangat berpengaruh pada kemauan pegawai untuk berpartisipasi. Kontribusi pegawai juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam memenuhi tujuan dan harapan pegawainya.

Namun tidak semua pegawai menunjukkan perilaku *profit oriented* dalam hal berkinerja, ada pula pegawai yang menunjukkan prestasinya karena kesadaran bukan mengharapkan *reward* secara materiil. Pegawai dengan kematangan tinggi harus didukung dengan hubungan atasan dan bawahan yang baik karena pegawai dengan karakteristik tersebut tidak perlu diberikan arahan tetapi dapat didelegasikan seluruh pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Budaya kerja pada institusi pemerintah seperti halnya Kementerian Agama, telah terbentuk *culture* institusi untuk tidak mengharapkan adanya *reward* pada setiap pekerjaan. Hal tersebut telah ditekankan pada ASN ketika ASN mendaftar untuk menjadi abdi negara. *Reward* yang diperoleh ASN hanya terdapat pada nilai SKP dan Satya Lencana Karya Satya yang diberikan pada ASN setelah mengabdikan selama periode waktu tertentu. *Culture* tersebut juga terdapat pada kinerja ASN Perencana dimana ASN Perencana melakukan pekerjaan dan pekerjaan tambahan tanpa mengharapkan adanya *reward*. Dengan demikian, ASN Perencana yang telah menunjukkan dedikasinya harus diberikan pendekatan secara personal oleh atasan, bukan sebagai bentuk *reward* tetapi sebagai bentuk interaksi yang baik antara pimpinan dengan bawahan.

Sehubungan dengan hal tersebut maka adanya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia

Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara yang mengatur adanya tugas tambahan untuk pegawai sangat relevan dengan kultur kerja yang ada pada instansi pemerintah. Hal tersebut sebagaimana pendapat Greenberg dan Baron dalam Sumiyarsih.dkk (2012) bahwa interaksi bawahan dengan atasan tidak menjamin kinerja bawahan akan menjadi baik. Bawahan yang berkinerja baik juga bisa dipengaruhi oleh etos kerja pegawai yang tinggi dan karena kultur ASN untuk menerima tugas tambahan yang berasal dari pemimpin.

Pada konteks pemberian tugas tambahan sebagaimana terdapat dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, tugas tambahan diberikan ketika sudah melaksanakan tugas pokok dan fungsi, dan terdapat tugas lain yang diberikan oleh pemimpin. Tetapi pada praktiknya, banyak tugas tambahan yang diberikan dan tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sehingga pekerjaan yang dilakukan diluar ranah perencanaan, bahkan dapat terjadi tugas tambahan tersebut menyita pekerjaan pokok yang seharusnya dilakukan oleh perencana. Jika pekerjaan tersebut ditolak oleh bawahan, maka akan berdampak pada menurunnya kepuasan pemimpin terhadap ekspektasi pemenuhan tugas; namun jika pekerjaan tersebut diterima akan berdampak pada meningkatnya volume pekerjaan bagi bawahan yang mampu dan mau.

Hal tersebut perlu disikapi dengan membagi habis pekerjaan disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi serta beban kerja yang akan diterima oleh bawahan, dan jika terdapat pekerjaan yang hanya dapat diselesaikan oleh ASN tertentu maka dapat ditambah sebagai tugas tambahan dengan tetap melakukan dialog kinerja. Fungsi dari dialog kinerja adalah untuk menjembatani terjadinya permasalahan dan kemungkinan pemecahan masalah yang akan dilakukan. Adanya dialog kinerja juga meminimalisir terjadinya tidak tercapainya target pekerjaan yang sudah diperjanjikan dalam perjanjian kinerja.

Adanya dialog kinerja ini akan menimbulkan permasalahan bagi pegawai yang sudah berada dalam posisi nyaman atau berada dalam zona nyaman karena pegawai yang sudah berada dalam zona nyaman enggan untuk melakukan perubahan sehingga akan menghambat dialog kinerja. Disisi lain, pegawai yang siap untuk menerima perubahan akan berdampak positif pada kinerja yang akan dilakukan (Kustini,dkk, 2020). Jika pemimpin menemukan karakteristik ASN tersebut, maka dapat dilakukan pendekatan *telling*, *selling* atau *participating* sesuai dengan kecenderungan kematangan bawahan.

3. Perumusan Target dan Perjanjian Kinerja

Ketika pemimpin dan bawahan melakukan dialog kinerja, maka akan terjadi kesepakatan untuk menentukan beban kerja yang dipertanggungjawabkan selama satu tahun. Dengan demikian akan muncul target kinerja dan dilakukan perjanjian kinerja. Munculnya konsep dialog kinerja antara pimpinan dengan bawahan akan membawa dampak bagi bawahan khususnya dalam hal psikologis. Konsep dialog kinerja tersebut menghendaki adanya perubahan kinerja ASN menjadi lebih dapat dipertanggungjawabkan, yang semula target kinerja tidak akan dipertanyakan *face to face* dengan pimpinan, menjadi target yang akan diminta pertanggungjawaban oleh pimpinan secara *face to face* sesuai dengan dialog kinerja yang telah dilakukan. Adanya perubahan dalam pengelolaan kinerja tersebut memunculkan perubahan

system manajemen pegawai secara keseluruhan menjadi lebih transparan dan akuntabel khususnya dalam hal pencapaian target.

Bagi ASN yang tidak menghendaki adanya perubahan tanggung jawab pekerjaan secara rigid, maka memilih untuk tidak melakukan perubahan dalam sistem target kinerja, sehingga target tersebut tidak akan dipertanyakan pertanggungjawabannya. Namun adanya aturan untuk melakukan dialog kinerja, maka SKP yang semula hanya tulisan belaka akan berubah menjadi tulisan target kinerja yang dipertanggungjawabkan satu per satu dihadapan pemimpin, hal tersebut secara psikologi akan memberikan beban pada bawahan khususnya bawahan dengan kematangan rendah.

Perubahan sistem pengelolaan kinerja ASN ditujukan untuk memperbaiki kualitas kementerian. Hal serupa diungkapkan oleh Suwandono dan Laksmi (2019) bahwa salah satu tujuan perubahan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melakukan penyesuaian pada lingkungan dalam hal efisiensi, efektifitas, sarana pelayanan, keterbukaan informasi dan kemajuan teknologi. Pada konteks ASN Perencana pada Kementerian Agama, perubahan pengelolaan kinerja sangat berarti karena sejalan dengan semangat Kementerian Agama untuk melakukan perbaikan layanan masyarakat. Pada jabatan ASN Perencana, perbaikan kualitas layanan masyarakat diawali dengan perencanaan yang tepat.

Dialog kinerja pada Jabatan Fungsional Perencana harus mengacu pada tugas pokok dan fungsi perencana sebagaimana terdapat dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Perencana. Sebagaimana terdapat pada Pasal 7 diatur bahwa pekerjaan perencana yang dapat dinilai angka kreditnya adalah a) identifikasi masalah/isu strategis; b) penyusunan kebijakan rencana pembangunan; c) adopsi dan legitimasi rencana pembangunan; d) pelaksanaan rencana pembangunan; dan e). evaluasi pelaksanaan rencana pembangunan. Namun pelaksanaan pekerjaan tersebut harus disesuaikan dengan jenjang jabatannya sebagaimana diuraikan dalam Pasal 8. Selanjtnya, objek yang akan dilakukan analisa sebagaimana terdapat dalam Pasal 7 dan 8 adalah program-program pemerintah yang telah diatur dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang, Rencana Strategis, dan Rencana Kerja Tahunan. Dengan demikian, hasil analisis ASN Perencana tersebut dapat digunakan sebagai referensi bagi pimpinan ketika akan melakukan pengambilan keputusan. Sehubungan dengan tidak mudahnya pekerjaan melakukan analisis, maka banyak ASN Perencana yang tidak membuat laporan tahunan, dalam konteks Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Perencana, diwujudkan dalam bentuk DUPAK, namun setelah adanya penerapan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, maka ASN Perencana wajib melaksanakan pekerjaan tersebut sesuai dengan target yang telah ditentukan pada dialog kinerja.

Adanya perubahan pada pengelolaan kinerja ASN, pada konteks ini adalah ASN Perencana yakni dalam kualitas kinerja individu dan organisasi. Keberhasilan perubahan dalam organisasi dapat dilakukan dengan baik jika pegawai dapat mengambil peran untuk beradaptasi dalam perubahan (Ghitulescu,

2013), dan memulai melaksanakan perubahan tersebut (Grany dan Parker, 2009). Walaupun secara teoritis perubahan tersebut mudah dilakukan, tetapi pada kondisi nyata sangat sulit untuk diterapkan, khususnya ketika memulai terjadinya perubahan tersebut. Maka untuk menghindari adanya stagnansi dari perubahan yang harus dilakukan, perlu dibangun komunikasi. Komunikasi diperlukan untuk bertukar pikiran dan membangun keterbukaan antara pemimpin dengan bawahan. Bawahan yang mempunyai kematangan rendah, akan terbebani dengan target kinerja yang harus dilakukan selama satu tahun, beban tersebut dapat diminimalisir dengan komunikasi yang tepat dengan pendekatan interpersonal.

Pada komunikasi interpersonal mengenai dialog kinerja, pemimpin tidak perlu membicarakan kompetensi dan tugas yang berat terlebih dahulu ketika bertemu dengan bawahan dengan kematangan rendah, tetapi lebih pada membina hubungan baik dan komunikasi. Ketika bawahan sudah merasa nyaman dengan perubahan tersebut, maka pemimpin harus dapat meningkatkan semangat bawahan dengan memberikan stimulus pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya sehingga seluruh target kinerja dapat dilakukan dengan baik. Pada kondisi ini pemimpin dapat membangkitkan semangat bawahan dengan memberikan kesadaran mengenai kompetensi yang dimiliki oleh bawahan sehingga bawahan merasa diberikan penghargaan oleh pemimpin. Hal tersebut perlu dilakukan karena kompetensi berkaitan dengan perilaku seseorang dalam menjalankan tugas (Widiari&Darma, 2019).

Jika kondisi perubahan tersebut dilakukan sebaliknya yakni pemimpin lebih banyak memberikan penekanan pada pekerjaan, kompetensi dan tanggung jawab kinerja, maka bawahan yang enggan terhadap perubahan akan menjadi semakin tertekan yang dapat berdampak buruk pada kinerja. Bawahan yang tidak nyaman dalam bekerja tidak akan memberikan hasil maksimal dalam pekerjaan.

Bawahan yang tidak nyaman dengan pekerjaan juga akan mengalami stress. Menurut Luthans (2006) kasus stress yang terjadi pada organisasi dan berkaitan dengan pekerjaan dapat memperburuk suasana. Stress pada pegawai juga akan menimbulkan konflik. Konflik yang dialami oleh pegawai dapat berupa konflik tradisional yakni konflik yang terjadi karena perbedaan keinginan sehingga menimbulkan pertentangan dan konflik perilaku yang terjadi karena pertentangan perilaku (Rivai, 2008; Stoner, 1994 dalam Wahyudi, 2006). Kondisi ini terjadi jika pemimpin mempunyai ambisi yang tinggi untuk meraih tujuan organisasi secepat mungkin dengan para bawahan yang tidak mempunyai ambisi dan tingkat kematangan rendah.

Pada konsep pengelolaan kinerja dengan pendekatan *situational leadership* atau gaya kepemimpinan situasional, bukan bermakna bahwa pemimpin menghendaki perubahan yang lambat dalam institusi karena pemimpin cenderung untuk melakukan pembinaan hubungan yang baik pada bawahan, disamping melakukan komando atas tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh bawahan. Pada gaya kepemimpinan situasional ini pemimpin memberikan target kinerja dengan menerapkan hubungan baik sehingga bawahan tidak merasa terintimidasi dengan pemimpin. Adanya interaksi positif pimpinan dengan bawahan dapat membuka komunikasi dua arah sehingga seluruh hambatan dalam pelaksanaan kinerja dapat diatasi, walaupun tidak semua hambatan yang terjadi dapat diatasi dalam waktu singkat. Perubahan pengelolaan kinerja ini akan membawa dampak buruk bagi pemimpin yang menggunakan pendekatan tugas, dan pemimpin

dengan perlakuan *likes and dislikes* pada bawahan. Pada pimpinan dengan orientasi pendekatan tugas, akan memberikan tugas pada bawahan tanpa mempedulikan kondisi bawahan dan kemungkinan hambatan yang akan dialami oleh bawahan. Jika kondisi tersebut terjadi, maka komunikasi dua arah tidak akan terwujud. Bawahan yang merasa tertekan dengan kondisi tersebut akan menunjukkan perlawanan sehingga suasana kerja menjadi tidak kondusif. Disisi lain, pemimpin yang memperlakukan bawahan dengan *likes and dislikes* akan menimbulkan kecemburuan pada bawahan yang memperoleh target kinerja dan beban tugas tinggi, walaupun adanya target kinerja dan beban kerja tinggi tersebut menimbulkan masalah bagi ASN, namun pemberian tugas tambahan tersebut akan dinilai oleh bawahan lain sebagai ASN golongan *likes* sehingga suasana kerja menjadi tidak kondusif.

4. Evaluasi Kinerja ASN Perencana

Setelah pemimpin melakukan dialog kinerja sehingga memunculkan target kinerja dan perjanjian kinerja, maka tahap berikutnya adalah dilakukan evaluasi. Menurut Pasal 23 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, evaluasi dilakukan secara periodik maupun tahunan. Adanya evaluasi secara periodik untuk memonitor pelaksanaan kinerja bawahan yang dapat dilakukan setiap bulan atau setiap tiga bulan. Evaluasi secara periodik ini diharapkan dapat meminimalisir tidak terlaksananya pekerjaan karena seluruh pekerjaan bawahan akan dipantau oleh pemimpin. Pada saat dilakukan evaluasi periodik, maka akan dipertimbangkan capaian-capaian yang telah dilakukan oleh bawahan per bulan atau per tiga bulan (triwulan), sedangkan pada evaluasi tahunan seluruh capaian kinerja selama satu tahun akan diperhitungkan dengan tujuan pemimpin dapat memberikan penilaian dan akan diberikan *feed back* untuk tahun depan.

Pada konsep evaluasi kinerja sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, terdapat perbedaan bagi Jabatan Fungsional Tertentu termasuk Perencana yakni tidak adanya penggunaan Angka Kredit, sehingga penilaian kinerja dilakukan oleh pemimpin tanpa adanya bukti yang jelas *output* kinerja yang sudah dilakukan oleh ASN dengan Jabatan Fungsional Tertentu. Adanya perubahan tersebut dapat dianalisa secara pro dan kontra. Pro, bagi ASN dengan Jabatan Fungsional Tertentu yang tidak aktif untuk melakukan pelaporan kinerja melalui angka kredit dengan alasan malas melakukan analisa kinerja, tidak tahu cara membuat analisa kinerja, tidak mau membuat analisa kinerja, enggan membuat laporan karena membutuhkan waktu lama, maka konsep evaluasi kinerja berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara sangat membantu. Kinerja ASN dengan Jabatan Fungsional Tertentu akan diakui dan dinilai oleh pemimpin tanpa membuat laporan sebagaimana ASN dengan Jabatan Fungsional Umum. Pada konteks ini tidak terdapat perbedaan antara ASN dengan Jabatan Fungsional Tertentu dan ASN dengan Jabatan Fungsional Umum.

Bawahan dengan etos kerja rendah akan menunjukkan perilaku “*Asal Bapak Senang*” dan “*perilaku penjilat*” yang dapat merugikan ASN lain maupun institusi.

ASN dengan kedua tipe tersebut akan selalu membuat pemimpin menyukai pekerjaannya dengan menggunakan pendekatan personal dan informal walaupun secara kualitas dan kuantitas tidak dapat dipertanggungjawabkan. Bawahan akan melakukan berbagai cara agar dapat membina hubungan yang baik dengan pemimpin supaya memperoleh penilaian kinerja baik.

Ketika perilaku tersebut muncul, maka pemimpin akan cenderung lebih menyukai ASN tersebut walau secara organisasi merugikan, namun dengan adanya penilaian kinerja ASN berada pada pemimpin maka kerugian tersebut tidak akan diderita oleh ASN dengan perilaku parasite tersebut.

Kontra, bagi ASN dengan Jabatan Fungsional Tertentu Perencana yang terbiasa melakukan analisa kinerja sebagai angka kredit, maka konsep evaluasi kinerja tanpa menggunakan penilaian angka kredit sangat merugikan karena 2 (dua) alasan yakni sebagai berikut.

- a. Penilaian tersebut dapat menimbulkan subyektifitas pemimpin.
- b. ASN dengan motivasi yang tinggi untuk melakukan analisa melalui kajian akan terhenti karena analisa melalui tulisan tidak lagi menjadi kewajiban perencanaan.

Berdasarkan uraian mengenai pro dan kontra evaluasi, maka dapat dilakukan analisa sebagai berikut.

a. Evaluasi ASN khususnya Jabatan Fungsional Perencana tetap menggunakan Daftar Pengusul Penetapan Angka Kredit (DUPAK)

Evaluasi merupakan kegiatan yang selalu dilakukan pada suatu periode tertentu. Pada konteks Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, Pasal 23 Ayat (3) membagi evaluasi menjadi 2 (dua) yakni periodik dan tahunan. Pada evaluasi periodik diberikan pilihan untuk melakukan evaluasi bulanan atau tiga bulan disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing institusi. Dilakukan evaluasi baik secara periodik maupun tahunan dikarenakan evaluasi merupakan bagian dari fungsi manajemen yang terpenting. Menurut Simanjuntak (2005) evaluasi dan pengawasan merupakan fungsi manajemen terpenting. Menurut Pasolong (2007) evaluasi dilakukan dengan membandingkan antara pekerjaan dengan kriteria yang telah ditetapkan sebagai standar penilaian. Sedemikian pentingnya peran evaluasi, maka evaluasi harus dilakukan dengan cara yang tepat dan objektif.

Pada Jabatan Fungsional Perencana, evaluasi tidak hanya didukung dengan SKP tetapi juga menggunakan DUPAK. Penggunaan DUPAK sebagaimana terdapat dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 4 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Perencana sangat penting karena SKP dinilai sesuai dengan pedoman yang telah dibuat yakni laporan tertulis DUPAK. Dengan demikian, pemimpin akan memberikan penilaian pada bawahan tergantung dari jumlah laporan DUPAK yang telah dibuat oleh ASN Perencana. Maka penilaian yang dilakukan oleh pimpinan tidak akan subjektif karena seluruh penilaian didukung dengan bukti berupa laporan DUPAK. Disisi lain, jika evaluasi tidak dilakukan dengan menggunakan DUPAK melainkan hanya menggunakan penilaian pemimpin, baik secara kualitas maupun kuantitas, maka unsur subjektifitas akan terjadi. Posisi ASN Perencana menjadi lemah karena tidak terdapat bukti data dukung laporan.

Sebagaimana diuraikan Pasal 5 Peraturan Menteri Pendayagunaan

Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 4 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Perencana, Jabatan Fungsional Perencana merupakan jabatan keahlian, maka dalam penilaian evaluasi harus mengandung 5 (lima) unsur kegiatan perencanaan seperti halnya tercantum dalam Pasal 7 yakni identifikasi masalah/isu strategis, penyusunan kebijakan rencana pembangunan, adopsi dan legitimasi rencana pembangunan, pelaksanaan rencana pembangunan dan evaluasi pelaksanaan. Dengan demikian, keahlian perencana dalam menentukan kemajuan suatu institusi akan terpantau dalam koridor unsur kegiatan perencana, dan terbukti dalam DUPAK sehingga membedakan perencana dengan jabatan lain.

b. Evaluasi dilakukan dengan memperhatikan unsur SMART (Specific, measurable, achievable, realistic dan time bound)

Evaluasi sebagaimana terdapat pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara harus memperhatikan unsur penilaian kualitatif, kuantitatif, biaya dan waktu. Hal tersebut sama seperti penilaian kinerja dengan aturan yang lama yakni Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS.

Walaupun dalam penilaian kinerja harus mempertimbangkan beberapa unsur yakni kuantitatif, kualitatif, biaya dan waktu. Penilaian tersebut sangat membuka kemungkinan subjektivitas karena penilaian kuantitatif hanya menguraikan volume sedangkan bukti kinerja yang dihasilkan, output, outcome tidak diuraikan dengan jelas dan detail, hanya berupa persepsi yang dilakukan oleh atasan. Pada kondisi faktual yang terjadi sebelum adanya dialog kinerja, volume yang telah diperjanjikan hanya diisi sesuai dengan prediksi tanpa dilakukan cross cek pencapaian. Pencapaian dibuat 100% sehingga hasil penilaian kinerja berbanding terbalik dengan perilaku kerja.

Untuk memenuhi unsur kualitatif, kuantitatif, waktu dan biaya, maka dalam menyusun target kinerja harus memperhatikan unsur SMART (specific, measurable, achievable, realistic dan time bound). *Specific* atau spesifik yakni seluruh pekerjaan yang diperjanjikan dalam perjanjian kinerja merupakan pekerjaan yang specific sesuai dengan tugas pokok dan fungsi. Jika terdapat tugas tambahan, maka tugas tambahan tersebut harus diuraikan dengan spesifik sehingga tidak menimbulkan multi interpretasi. *Measurable* atau dapat diukur yakni pekerjaan yang diperjanjikan dalam perjanjian kinerja merupakan pekerjaan yang dapat diukur secara kuantitatif, bukan pekerjaan yang pencapaiannya tidak dapat diukur. Sebagai contoh, melakukan analisa dalam policy paper sebanyak 8 dokumen, maka pada waktu tertentu yang telah ditargetkan, jumlah 8 policy paper tersebut dapat dipertanggungjawabkan. *Achievable* atau dapat diraih yakni pekerjaan yang diperjanjikan dalam perjanjian kinerja dapat diwujudkan dalam periode waktu tertentu yang sudah dituliskan dalam SKP, karena jika pekerjaan tidak dapat diwujudkan akan berdampak pada penilaian yang turun. *Realistic* atau realistis yakni seluruh pekerjaan yang diperjanjikan dalam perjanjian kinerja merupakan pekerjaan yang realistis untuk diwujudkan. *Time Bound* atau terbatas waktu yakni seluruh pekerjaan yang diperjanjikan dalam perjanjian kinerja mempunyai batas waktu penyelesaian, sehingga target penyelesaian pekerjaan terukur. Pada konteks ASN Perencana, penilaian harus dilengkapi dengan DUPAK sehingga hasil analisa pekerjaan dapat dibaca dan diinterpretasikan oleh

pemimpin yang akan melakukan penilaian, bukan hanya berwujud pemenuhan volume kerja. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Munandar (2008) bahwa penilaian kinerja merupakan proses kepribadian, perilaku kerja, hasil kerja yang dapat menunjang tercapainya tujuan.

Adanya kelemahan dalam system penilaian kinerja sebagaimana terdapat dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, maka terdapat beberapa cara untuk meminimalisir kelemahan, yakni sebagai berikut.

- 1) Menggunakan DUPAK bagi perencanaan sehingga perbandingan target dan realisasi akan jelas terbukti.
 - 2) Evaluasi periodic setiap 3 bulan, namun terdapat rapat progress pekerjaan setiap bulan.
 - 3) Komunikasi bagi pemimpin dan bawahan dalam hal penilaian sehingga nilai yang diberikan sama dengan perilaku kerja.
- c. **Pemberian *feedback* dapat dilakukan dengan efektif dan efisien sehingga dapat memperbaiki kinerja ASN pada masa yang akan datang.**

Feedback diberikan oleh atasan harus sejalan dengan kelemahan yang kinerja masing-masing bawahan. Dengan demikian sebelum dilakukan penilaian perlu evaluasi dialog kinerja perihal ketercapaian target sehingga nilai pada pegawai akan sebanding dengan perilaku kerja, kuantitas, kualitas, *output* dan *outcome*. Menurut Apruebo (2005) *feedback* merupakan penguatan aktivitas yang telah dilaksanakan oleh pegawai. Dengan demikian, pemberian penilaian pada bawahan juga diikuti dengan pemberian penguatan, motivasi, solusi, saran dan kritik atas kinerja pegawai sehingga kinerja dapat meningkat.

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, *feedback* dilakukan secara berkala/periodic maupun tahunan sesuai dengan evaluasi yang dilakukan. Adanya *feedback* tersebut digunakan untuk menyediakan informasi bagi yang membutuhkan untuk perbaikan kinerja. Sejalan dengan hal tersebut, maka model *feedback* perlu dilakukan variasi sehingga tidak menimbulkan kejenuhan. Menurut Suherman dalam Rahayu.dkk (2019), ada beberapa model *feedback* yakni sebagai berikut.

- 1) *General feedback* dan *specific feedback*. *General feedback* merupakan umpan balik yang dilakukan dalam arti umum, sehingga tidak ditujukan pada personal; sedangkan *specific feedback* dilakukan dengan memberikan saran pada seseorang pegawai untuk melakukan hal tertentu.
- 2) *Congruent feedback* dan *incongruent feedback*. *Congruent feedback* ditujukan pada kegiatan yang sedang dilakukan bawahan, sedangkan *incongruent feedback* dilakukan pada bagian detail.
- 3) *Simple feedback* merupakan *feedback* yang dilakukan pada sisi keterampilan pelaksanaan kerja dalam suatu waktu tertentu.
- 4) *Positive, neutral* dan *negative feedback*, yakni *feedback* yang dilakukan sesuai dengan persepsi yang dilihat oleh pemimpin ketika melakukan evaluasi.
- 5) *Feedback system pakar*, yakni *feedback* yang dilakukan berdasarkan teori atau kepakaran seseorang dalam menghadapi suatu hal tertentu.

Adanya berbagai model *feedback* tersebut, maka pelaksanaan *feedback* harus

disesuaikan dengan kondisi pegawai, dan tidak dapat dilakukan persamaan perlakuan, harus disesuaikan dengan sifatnya. Pemberian *feedback* tersebut bukan hanya menjadi tanggung jawab pimpinan tetapi juga menjadi tanggung jawab bagian kepegawaian sebagai bidang yang bertanggung jawab dalam pengembangan sumber daya manusia.

d. Pendampingan Pada ASN Perencana Yang Tidak Memenuhi Standar Penilaian Dilakukan Dengan Tepat, Bukan Hanya Formalitas.

Pendampingan perlu dilaksanakan ketika ASN Perencana telah diberikan *feedback* namun masih tetap menunjukkan kinerja yang buruk. Hal tersebut telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Namun, dalam aturan tersebut pendampingan dapat dilakukan oleh pimpinan atau pihak lain. Jika pendampingan baik dalam bentuk bimbingan kinerja atau konseling kinerja dilakukan oleh pimpinan, maka hasil pendampingan belum tentu sesuai dengan ekspektasi karena sebelum dilakukan bimbingan atau konseling, pimpinan telah memberikan *feedback*. Jika bimbingan atau konseling dilakukan oleh pihak lain, maka dalam struktur anggaran sudah harus dipersiapkan sehingga pelaksanaan kegiatan tersebut telah ditopang oleh anggaran.

Jika bimbingan kinerja atau konseling kinerja diwajibkan dapat memberikan hasil yang optimal maka harus dilakukan oleh pihak yang ahli, hal ini menurut Mortensen (1964) dalam Tohirin (2007) mengatakan bahwa konseling merupakan proses hubungan antarpribadi dimana satu pribadi memberikan bantuan pada pribadi lain untuk meningkatkan pemahaman dan kecakapannya serta melakukan pemecahan atas permasalahan yang terjadi. Dengan demikian, untuk melaksanakan bimbingan kinerja atau konseling kinerja perlu dilakukan penganggaran setiap tahun yang dikelola oleh Bagian Tata Usaha/kepegawaian.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis diperoleh kesimpulan bahwa adanya aturan baru dalam pengelolaan kinerja membutuhkan peningkatan kualitas pemimpin dan ASN Perencana sehingga pengelolaan kinerja yang merupakan kolaborasi seluruh ASN dapat dilakukan dengan baik. Pengelolaan kinerja diawali dengan dialog kinerja yang menghasilkan kontrak kerja dan perjanjian kinerja. Implementasi dilakukan dengan menggunakan kepemimpinan situasional dan evaluasi kinerja dengan menggunakan kriteria yang dapat dipertanggungjawabkan. Dialog kinerja dan pelaksanaan kinerja membutuhkan komunikasi sesuai dengan kematangan ASN perencana, maka peran pemimpin sangat vital.

BIBLIOGRAFI

- Bel, Roland, Smirnov, Vladimir, & Wait, Andrew. (2018). Managing change: Communication, managerial style and change in organizations. *Economic Modelling*, 69, 1–12.
- Devito, Joseph A., & Antarmanusia, Komunikasi. (2011). *Tangerang Selatan*. Karisma Publishing Group.
- Ela Kusmawati, Rafiudin. (2019). Hubungan Komunikasi Guru dengan Minat Belajar Siswa:(Studi di MTs Al-Inayah). *Adz-Zikr: Jurnal Pendidikan Agama*

- Islam*, 4(1), 19–34.
- Ghitulescu, Brenda E. (2013). Making change happen: The impact of work context on adaptive and proactive behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 206–245.
- Julianto, Bagus, & Carnarez, Tommy Yunara Agnanditiya. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organisasi Professional: Kepemimpinan, Komunikasi Efektif, Kinerja, Dan Efektivitas Organisasi (Suatu Kajian Studi Literature Review Ilmu Manajemen Terapan). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(5), 676–691.
- Miftah, Thoha. (2010). Pembinaan Organisasi, proses dianosa dan intervensi, Manajemen Kepemimpinan. *Yogyakarta, Gava Media*.
- Pasolong, Harbani. (2020). *Kepemimpinan birokrasi*. Alfabeta Bandung.
- Saleh, Choirul, Islamy, M. Irfan, Zauhar, Soesilo, & Supriyono, Bambang. (2013). *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur*. Universitas Brawijaya Press.
- Saputra, Farhan. (2021). Leadership, Communication, And Work Motivation In Determining The Success Of Professional Organizations. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(2), 59–70.
- Sarah, May. (2021). Kepemimpinan Interpersonal dan Implementasinya di Lembaga Pendidikan. *JURNAL EDUKASI NONFORMAL*, 2(2), 8–16.
- Sebastião, Sónia Pedro, Zulato, Giovana, & Trindade, Alice Donat. (2017). Internal communication and organisational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant. *Public Relations Review*, 43(4), 863–871.
- Widiari, Ida Ayu Rat, & Darma, Gede Sri. (2017). Evaluasi Kinerja Pegawai Kontrak Melalui Tujuh Kompetensi Spencer Pada Pelayanan Denpasar Sewerage Development Project (DSDP). *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 360–367.
- Yu, Soyoung, & Ko, YuKyung. (2017). Communication competency as a mediator in the self-leadership to job performance relationship. *Collegian*, 24(5), 421–425.

Copyright holders:
Lalu Kiagus Hartawan (2023)

First publication right:
Gema Ekonomi (Jurnal Fakultas Ekonomi)

This article is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International

