



IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN): STUDI TENTANG PENCAPAIAN KINERJA ORGANISASI DI DINAS KESEHATAN KOTA TASIKMALAYA

Ani Mariyani, Agus Fatah Hidayat, Adi Kurnia

Ilmu Administrasi Negara , STIA YPPT Priatim Tasikmalaya

animariyani125@gmail.com, agusfatahhidayat18@gmail.com, adi11021969@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan pengelolaan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Kesehatan Kota Tasikmalaya berdasarkan Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 6 Tahun 2022. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan belum optimal, ditandai dengan komunikasi yang belum efektif, keterbatasan sumber daya, serta rendahnya dukungan pimpinan. Penelitian ini merekomendasikan penguatan komunikasi internal, pelatihan berkelanjutan, serta peningkatan kapasitas kepemimpinan untuk mendorong tercapainya sasaran organisasi secara efektif.

Kata kunci: Implementasi Kebijakan, ASN, Kinerja Pegawai, Reformasi Birokrasi, Dinas Kesehatan

Pendahuluan

Reformasi birokrasi di Indonesia merupakan salah satu agenda strategis nasional yang bertujuan untuk meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Reformasi ini mencakup berbagai aspek, termasuk penyederhanaan prosedur birokrasi, peningkatan akuntabilitas, dan transparansi layanan publik, serta penguatan kinerja aparatur negara. Salah satu pilar penting dalam reformasi tersebut adalah sistem pengelolaan kinerja bagi Aparatur Sipil Negara (ASN), yang bertujuan mendorong pencapaian tujuan organisasi secara terukur, profesional, dan berorientasi hasil.

Kebijakan pengelolaan kinerja ASN mengalami berbagai pembaruan, termasuk diberlakukannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 6 Tahun 2022. Peraturan ini hadir sebagai respon terhadap kelemahan kebijakan-kebijakan sebelumnya, seperti PP Nomor 30 Tahun 2019 dan Permenpan RB No. 8 Tahun 2021 yang dinilai belum memberikan panduan pelaksanaan yang efektif di tingkat instansi. Permenpan RB No. 6 Tahun 2022 menekankan pada proses manajemen kinerja berbasis hasil kerja (*output dan outcome*), dialog kinerja yang intens antara pimpinan dan bawahan, dan evaluasi berkala berbasis siklus pendek dan penuh. Kebijakan ini juga menekankan pentingnya peningkatan kualitas dan kapasitas pegawai, penguatan peran pimpinan, serta kolaborasi lintas internal dan eksternal organisasi.



Namun dalam praktiknya, implementasi kebijakan ini di tingkat pemerintah daerah masih menemui banyak tantangan. Sebagaimana yang terjadi di Dinas Kesehatan Kota Tasikmalaya, implementasi kebijakan pengelolaan kinerja ASN masih menunjukkan sejumlah kelemahan. Observasi awal menunjukkan bahwa pemahaman pegawai terhadap kebijakan belum merata, dialog kinerja jarang dilakukan, sistem penghargaan kinerja belum berjalan efektif, dan ketersediaan sumber daya (baik SDM, anggaran, maupun infrastruktur pendukung) masih terbatas. Kinerja organisasi pun belum mencapai target yang ditetapkan. Hal ini terlihat dari nilai Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Dinas Kesehatan Kota Tasikmalaya dalam tiga tahun terakhir yang menunjukkan penurunan: dari 77,61 pada tahun 2022 (target 81), menjadi 78,91 pada tahun 2023 (target 82), dan turun ke 70,46 pada tahun 2024 (target 82).

Persoalan implementasi kebijakan kinerja ini bukan hanya terkait dengan teknis pelaksanaan, melainkan juga menyangkut perubahan budaya kerja birokrasi. Implementasi kebijakan menuntut adanya transformasi dalam cara berpikir (mindset) dan perilaku kerja ASN, dari sekadar melaksanakan tugas administratif menjadi aktor strategis yang berorientasi pada hasil dan inovasi. Proses ini memerlukan peran aktif pimpinan sebagai role model, pembina, sekaligus evaluator kinerja. Selain itu, keterlibatan ASN dalam memahami tujuan organisasi dan indikator kinerja juga menjadi kunci keberhasilan pelaksanaan kebijakan ini.

Dalam konteks tersebut, penelitian ini berupaya untuk memahami bagaimana implementasi kebijakan pengelolaan kinerja ASN berlangsung di Dinas Kesehatan Kota Tasikmalaya. Fokus kajian diarahkan pada analisis terhadap elemen-elemen utama dalam kebijakan, pelaksanaannya, serta hambatan-hambatan yang dihadapi dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini penting karena memberikan gambaran empiris atas sejauh mana kebijakan nasional mampu dioperasionalkan secara efektif di tingkat daerah, serta mengidentifikasi celah implementasi yang perlu diperbaiki.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan ASN dan pejabat struktural, observasi terhadap pelaksanaan kinerja, serta analisis dokumen (LAKIP, SKP, Permenpan RB No. 6 Tahun 2022). Teknik analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil dan Pembahasan

Pelaksanaan kebijakan pengelolaan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan Permenpan RB No. 6 Tahun 2022 di Dinas Kesehatan Kota Tasikmalaya masih menghadapi berbagai kendala, baik secara struktural maupun kultural. Analisis dalam penelitian ini dibagi berdasarkan indikator-indikator kunci implementasi kebijakan yang diadaptasi dari model Van Meter dan Van Horn (1975), yaitu: (1) standar dan tujuan kebijakan, (2) sumber daya, (3) karakteristik pelaksana, (4) sikap pelaksana, (5) komunikasi antarorganisasi, dan (6) kondisi lingkungan sosial, ekonomi, dan politik.

1. Standar dan Tujuan Kebijakan

Permenpan RB No. 6 Tahun 2022 menekankan pentingnya penetapan ekspektasi kinerja melalui dialog kinerja, feedback berkala, dan penghargaan berdasarkan pencapaian. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa tujuan tersebut belum sepenuhnya dipahami oleh pegawai. Beberapa responden menyampaikan bahwa sosialisasi terhadap substansi peraturan masih sangat terbatas, sehingga pemahaman terhadap indikator kinerja individu dan organisasi masih minim.



Misalnya, banyak pegawai tidak mengetahui dengan jelas bagaimana target individu mereka mendukung target kinerja organisasi. Hal ini berdampak pada rendahnya sense of belonging terhadap pencapaian kinerja organisasi. Sasaran kinerja organisasi yang ditetapkan dalam LAKIP menunjukkan ketidaksesuaian antara target dan capaian: nilai kinerja pada tahun 2022 adalah 77,61 (target 81), tahun 2023 sebesar 78,91 (target 82), dan menurun signifikan pada tahun 2024 menjadi 70,46 (target 82). Ini menunjukkan bahwa implementasi belum mampu mendorong pencapaian maksimal.

2. Sumber Daya

Salah satu tantangan terbesar dalam implementasi kebijakan ini adalah keterbatasan sumber daya, baik dari segi anggaran maupun kompetensi ASN. Dari wawancara mendalam diperoleh data bahwa program pelatihan terkait pengelolaan kinerja belum menjadi prioritas karena anggaran yang tersedia masih difokuskan pada program-program layanan kesehatan masyarakat.

Sebagai konsekuensinya, sebagian besar pegawai belum memahami makna dari "dialog kinerja", "feedback berkala", atau "penghargaan berbasis kinerja". Ketidaktahuan ini menyebabkan pelaksanaan evaluasi kinerja masih bersifat administratif, formalitas, dan belum menyentuh substansi pengembangan kinerja pegawai.

Fasilitas pendukung seperti sistem e-kinerja juga belum digunakan secara optimal. Walaupun telah tersedia aplikasi yang mendukung penilaian kinerja berbasis digital, namun belum ada integrasi yang kuat antara input kinerja individu dengan evaluasi organisasi secara menyeluruh.

3. Karakteristik dan Sikap Pelaksana

Karakteristik implementor (pelaksana) dalam konteks Dinas Kesehatan mencakup pejabat struktural yang memiliki wewenang sebagai penilai kinerja ASN di bawahnya. Temuan penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pejabat penilai belum memiliki pemahaman teknis yang cukup terkait manajemen kinerja modern. Ini berdampak pada kurangnya ketegasan dalam menetapkan ekspektasi dan lemahnya peran pembinaan oleh atasan langsung.

Selain itu, sikap pelaksana terhadap kebijakan ini cenderung pasif. Banyak ASN menunjukkan resistensi terhadap perubahan dalam sistem penilaian kinerja karena mereka merasa kebijakan ini tidak membawa dampak langsung terhadap peningkatan kesejahteraan atau promosi jabatan. Hal ini menandakan rendahnya internalisasi nilai-nilai meritokrasi dalam budaya kerja birokrasi setempat.

Dari sudut pandang agen pelaksana, implementasi kebijakan pengelolaan kinerja dianggap sebagai tambahan beban kerja administratif. Ini menyebabkan pelaksanaan kegiatan seperti dialog kinerja hanya dilakukan secara simbolis atau tidak terdokumentasi dengan baik.

4. Komunikasi Antarorganisasi dan Aktivitas Pelaksana

Komunikasi merupakan salah satu unsur penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Di Dinas Kesehatan Kota Tasikmalaya, komunikasi internal antara pimpinan dan staf belum terbangun secara sistematis. Mekanisme dialog kinerja yang seharusnya menjadi ruang komunikasi dua arah belum berjalan efektif.

Selain itu, kurangnya sinergi antarunit kerja dalam mendukung proses pengelolaan kinerja juga menjadi hambatan. Banyak unit kerja yang masih bekerja dalam silo (terpisah), sehingga pencapaian target organisasi tidak dilihat sebagai hasil kolektif yang membutuhkan kolaborasi lintas bidang.

Dari sisi eksternal, komunikasi antara Dinas Kesehatan dengan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) selaku pembina manajemen kepegawaian juga masih terbatas pada mekanisme administratif. Belum ada asistensi teknis yang mendalam



untuk membina Dinas Kesehatan dalam menyusun strategi pengelolaan kinerja ASN yang berorientasi pada hasil.

5. Kondisi Lingkungan Ekonomi, Sosial, dan Politik

Kondisi eksternal seperti keterbatasan anggaran daerah, perubahan regulasi, dan dinamika politik lokal turut mempengaruhi implementasi kebijakan ini. Dari hasil observasi dan dokumen APBD, terlihat bahwa alokasi anggaran untuk pengembangan pegawai cenderung minim, karena fokus utama belanja daerah masih diarahkan untuk program infrastruktur dan pelayanan dasar.

Situasi ini berdampak langsung pada implementasi Permenpan RB No. 6 Tahun 2022, karena tidak semua instrumen yang dibutuhkan dalam kebijakan ini bisa dijalankan optimal. Di sisi lain, tidak ada resistensi politik secara eksplisit, namun dukungan politis untuk penguatan kapasitas ASN masih belum menjadi agenda prioritas dalam perencanaan strategis daerah.

Implementasi belum sesuai prinsip Permenpan RB No. 6 Tahun 2022, yang menekankan pada perencanaan kinerja berbasis ekspektasi, feedback berkelanjutan, dan penghargaan berbasis hasil kerja.

Kesimpulan

Implementasi kebijakan pengelolaan kinerja ASN di Dinas Kesehatan Kota Tasikmalaya belum berjalan efektif. Hambatan utama terletak pada komunikasi, sumber daya, dan kepemimpinan. Untuk itu, perlu upaya intensif dalam membangun sistem komunikasi kinerja yang jelas, pelatihan pegawai berkelanjutan, serta dukungan penuh dari pimpinan agar tujuan reformasi birokrasi dapat tercapai secara optimal.

Daftar Pustaka

- Agustino, Leo. 2008. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta
- Armstrong. 2005. *Organisasi Manajemen, Perilaku, Struktur, Budaya, dan Perubahan Organisasi*. Jakarta: Alfabeta.
- Andriansyah, dan Disson Muhammad Fauzi. 2022. *Konsep dan Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: Moestopo Publishing.
- Budiardjo, Miriam. 2008. *Dasar-Dasar Ilmu Politik*. Jakarta: Gramedia Pustaka utama.
- Creswell, John W. 2014. *Research design Pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dunn, William N. 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: UGM Press.
- Fahmi, Irham. 2013. *Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Hoogerwerf. 1992. *Ilmu Pemerintahan. diedit oleh Tobing*. Jakarta: Erlangga.
- Kencana, Syafii Inu. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Kusnandar, Ishak. 2012. *Analisis Kebijakan Publik*. Bandung: Multazam.
- Miles, Matthew B. & A. Michael Huberman. 2009. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI-Press.



- Moleong, Lexy J. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif* Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*.
- Muchsin, Fadillah Putra. 2002. *Hukum dan Kebijakan Publik*. Malang: Averroes. Press.
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Kybernolou (Ilmu Pemerintahan Baru)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nugroho, Riant. 2014. *Public Policy*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Pasolong, Harbani. 2008. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Rusli, Budiman. 2015. *Kebijakan Publik Membangun Pelayanan Publik yang Responsif*.
Cimahi: Hakim Publishing.

Peraturan-Peraturan

- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Walikota Tasikmalaya Nomor 48 Tahun 2021 tentang Susunan Organisasi, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi Dan Tata Kerja Perangkat Daerah
- Peraturan Wali Kota Tasikmalaya Nomor 57 Tahun 2021 7Tentang Tugas Pokok Dan Rincian Tugas Unit Dinas Kesehatan Kota Tasikmalaya.