

**IMPLEMENTASI PENJENJANGAN RENCANA KINERJA PEGAWAI
DI SEKRETARIAT JENDERAL
DEWAN PERWAKILAN DAERAH REPUBLIK INDONESIA**

Disusun Oleh:

NAMA : DERSIANTI PRADITA DEWI
NPM : 2344021006
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP)



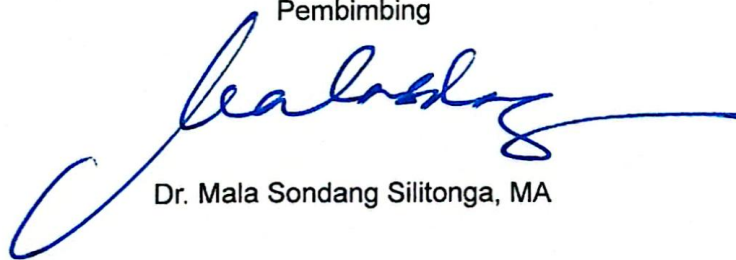
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2025

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Dersianti Pradita Dewi
NPM : 2344021006
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Implementasi Penjenjangan Rencana
Kinerja Pegawai di Sekretariat
Jenderal Dewan Perwakilan Daerah
Republik Indonesia
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Implementation of Cascading on
Employee Performance Planning in
Secretariat General of The House of
Regional Representatives of The
Republic of Indonesia*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing



Dr. Mala Sondang Silitonga, MA

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Dersianti Pradita Dewi
NPM : 2344021006
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Implementasi Penjenjangan Rencana
Kinerja Pegawai di Sekretariat
Jenderal Dewan Perwakilan Daerah
Republik Indonesia

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga
Administrasi Negara, pada:
Hari : Rabu
Tanggal : 29 Oktober 2025
Pukul : 07.30 WIB s.d selesai

TELAH DINYATAKAN LULUS UJIAN TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Neneng Sri Rahayu, S.T., M.Si.

Sekretaris : Dr. Nana Yuliana, MA., M.Si., Ph.D.

Anggota : Dr. Ridwan Rajab, M.Si.

Pembimbing : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.



SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Dersianti Pradita Dewi
NPM : 2344021006
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Bersama ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya buat berjudul "Implementasi Penjenjangan Rencana Kinerja Pegawai di Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia" adalah benar keasliannya dan merupakan hasil karya saya sendiri serta bukan hasil dari penelitian yang telah diajukan guna memperoleh suatu gelar akademik pada universitas ataupun lembaga yang sederajat. Bilamana pada kemudian hari penulisan tesis ini adalah hasil penjiplakan maupun plagiat atas hasil karya orang lain, maka saya bersedia untuk bertanggung jawab serta menerima sanksi menurut peraturan serta ketentuan yang berlaku pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 31 Oktober 2025
Pembuat Pernyataan,



Dersianti Pradita Dewi

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti ucapkan ke hadirat Allah SWT karena atas berkat dan rahmat-Nya, peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Implementasi Penjenjangan Rencana Kinerja Pegawai di Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik Terapan (M.Tr.AP) di Jurusan Administrasi Publik, Politeknik STIA LAN Jakarta.

Dalam kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, peneliti menyampaikan ucapan terima kasih dan kepada semua pihak yang telah membimbing dan membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung hingga terselesainya tesis ini, kepada:

1. Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, MA selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran mulai dari awal penyusunan hingga terselesainya tesis ini.
2. Tim Penguji Ibu Dr. Neneng Sri Wahyuni, ST., M.Si., Ibu Dr. Nana Yuliana, MA., M.Si., Ph.D., dan Bapak Dr. Ridwan Rajab, M.Si. yang pada sidang tesis telah memberikan saran dan masukan yang bermanfaat untuk penyempurnaan tesis ini.
3. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, M.A, selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta beserta seluruh dosen yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan selama peneliti menjalani perkuliahan sampai menyelesaikan perkuliahan di Politeknik STIA LAN Jakarta.
4. Suami dan anak tercinta yang selalu memberikan doa dan dukungan selama menjalankan perkuliahan sampai menyelesaikan tesis ini.
5. Seluruh keluarga yang memberikan dukungan selama menjalankan perkuliahan sampai menyelesaikan tesis ini.
6. Seluruh Rekan-rekan Bagian Administrasi Keanggotaan dan Kepegawaian, Bagian Organisasi dan Ketatalaksanaan, dan Bagian Perencanaan Sekretariat Jenderal DPD R atas kesempatan dan dukungan yang diberikan untuk melaksanakan penelitian.

7. Seluruh Staf Tata Usaha, Staf Perpustakaan, dan Pegawai Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan dukungannya dalam melayani peneliti dan mahasiswa yang lainnya.
8. Teman-teman kelas AA MSDA angkatan 2023 yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas dukungan dan kebersamaan selama menjalani masa perkuliahan, semoga silaturahmi tetap terjaga.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu peneliti sangat mengharapkan saran serta kritik membangun guna menyempurnakan segala kekurangan dalam penyusunan tesis ini.

Akhir kata, peneliti mohon maaf jika ada kata maupun tindakan yang kurang berkenan dalam penyusunan tesis ini dan semoga tesis ini memberikan sumbang pemikiran dalam dunia akademis serta dapat bermanfaat bagi kita semua.

Jakarta, November 2025
Peneliti

Dersianti Pradita Dewi

ABSTRAK

IMPLEMENTASI PENJENJANGAN RENCANA KINERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT JENDERAL DEWAN PERWAKILAN DAERAH REPUBLIK INDONESIA

Dersianti Pradita Dewi, Mala Sondang Silitonga

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi penjenjangan rencana kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia (Setjen DPD RI). Pendekatan Teori *Balanced Score Card* (BSC) yang dipadukan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara digunakan dalam menganalisis dan mengkaji data dan informasi yang diperoleh di lapangan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Informan melibatkan pihak-pihak yang menyusun kebijakan, menguasai, dan melaksanakan penyusunan rencana kinerja pegawai di Setjen DPD RI dan instansi lain. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi penjenjangan rencana kinerja di Setjen DPD RI masih belum optimal dikarenakan adanya indikator kinerja yang kurang SMART. Selain itu, diperlukan peran yang lebih besar dari atasan dalam penyusunan rencana kinerja. Analisis *Strength Weakness Opportunity Threat* (SWOT) digunakan dalam menyusun strategi optimalisasi penjenjangan rencana kinerja pegawai dengan mengacu pada proses penggunaan BSC sebagai sistem manajemen strategi.

Kata Kunci: Penjenjangan Kinerja, Rencana Kinerja, *Balanced Score Card*, Sekretariat Jenderal DPD RI

ABSTRACT

Implementation of Cascading on Employee Performance Planning At The Secretariat General of The Regional Representative Council of The Republic of Indonesia

Dersianti Pradita Dewi, Mala Sondang Silitonga

This study aims to describe the implementation of cascading on employee performance planning at the Secretariat General of the Regional Representative Council of the Republic of Indonesia (Setjen DPD RI). The Balanced Score Card (BSC) theory approach combined with the Regulation of the Minister of Administrative and Bureaucratic Reform Number 6 of 2022 concerning the Management of Civil Servant Performance was used to analyze and review data and information obtained in the field. This study employed a descriptive qualitative approach. Informants involved parties who formulate policies, control, and implement the preparation of employee performance plans at the Secretariat General of the DPD RI and other agencies. The results of this study indicate that the implementation of performance planning at the Secretariat General of the DPD RI is still not optimal due to the lack of SMART performance indicators. In addition, a greater role from superiors in preparing performance plans is needed. Strength, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT) analysis was used in developing strategies to optimize employee performance planning by referring to the process of using the BSC as a strategic management system.

Keywords: Performance Cascading, Performance Plan, Balanced Score Card, Secretariat General of the DPD RI

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
LAMPIRAN	xiii
 BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	11
C. Rumusan Permasalahan	11
D. Tujuan Penelitian	11
E. Manfaat Penelitian	12
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	13
B. Tinjauan Kebijakan dan Teori	17
1. Tinjauan Kebijakan	17
2. Tinjauan Teori	27
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Metodologi Penelitian	55
B. Teknik Pengumpulan Data	55
1. Wawancara	55
2. Telaah Dokumen	57
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	57
D. Instrumen Penelitian	58
E. Validasi Data	59
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia	60
B. Proses Penjenjangan Rencana Kinerja Pegawai di Sekretariat Jenderal DPD RI	66
1. <i>Translating the Vision</i>	66
2. <i>Communication and Linking</i>	71
3. <i>Business Planning</i>	74
4. <i>Feedback and Learning</i>	86

C. Strategi Implementasi Penjenjangan Rencana Kinerja Pegawai di Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia melalui Analisis SWOT	88
D. BAB V PENUTUP	
1. Simpulan	99
2. Saran	100



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Proses Penyusunan Rencana Kinerja berdasarkan PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Rencana Kinerja Pegawai	22
Gambar 2.2	Pembagian peran berdasarkan hasil kerja	25
Gambar 2.3	<i>Performance Management Diagram</i> menurut Stiffler	31
Gambar 2.4.	Hubungan Antara Tingkatan Organisasi menurut Sheilla J Costello	34
Gambar 2.5.	Diagram Siklus Manajemen Kinerja menurut Armstrong dan Baron	36
Gambar 2.6.	Siklus Manajemen Kinerja menurut Aguinis	38
Gambar 2.7	Posisi BSC dan strategy maps dalam implementasi strategi	49
Gambar 2.8.	Diagram <i>Balanced Score Card</i> sebagai kerangka kerja ...	50
Gambar 2.9.	Kerangka Berpikir	53
Gambar 3.1.	Diagram Analisis Data menurut Miles dan Huberman	57
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi Setjen DPD RI	63
Gambar 4.2.	Perbandingan Visi dan Misi Setjen DPD RI berdasarkan periode Renstra	67
Gambar 4.3.	Sosialisasi Rencana Aksi Biro Organisasi, Keanggotaan, dan Kepegawaian oleh Kepala Biro Organisasi, Keanggotaan, dan Kepegawaian tanggal 28 Agustus 2025	72
Gambar 4.4.	Finalisasi Renstra Setjen DPD RI tanggal 11-13 September 2025	73
Gambar 4.5.	Pelaksanaan <i>Focus Group Discussion</i> dalam rangka Pengelolaan Kinerja ASN tanggal 18 – 20 September 2025	77
Gambar 4.6.	Kombinasi Analisis SWOT	91

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Perbandingan Nilai NSPK dari Tahun 2022, 2023, dan 2024	4
Tabel 1.2.	Hasil Survei Pra Penelitian	6
Tabel 1.3.	Contoh SKP Pegawai.....	7
Tabel 3.1.	Daftar Informan	56
Tabel 4.1.	Tujuan dan Indikator Kinerja Sekretariat Jenderal DPD RI periode 2020-2024	68
Tabel 4.2.	Tujuan dan Indikator Kinerja Sekretariat Jenderal DPD RI periode 2025-2029	69
Tabel 4.3.	Sasaran Strategi dan Indikator pada Renstra Periode 2024-2029	69
Tabel 4.4.	Perjanjian Kinerja Biro Organisasi, Keanggotaan, dan Kepegawaian Tahun 2025	75
Tabel 4.5.	Perbandingan Perjanjian Kinerja Biro Organisasi, Keanggotaan, dan Kepegawaian	77
Tabel 4.6.	Resume Catatan LHE AKIP terkait Perencanaan Kinerja dalam rentang waktu tahun 2022 – 2024	79
Tabel 4.7.	Hasil Analisis SWOT	90
Tabel 4.8.	Strategi Prioritas	92

LAMPIRAN

1. Transkrip Wawancara
2. Dokumentasi
3. Surat Izin Melakukan Penelitian
4. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian
5. Daftar Riwayat Hidup Singkat

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia (DPD RI) adalah lembaga tinggi negara yang lahir di era reformasi melalui amandemen Undang-Undang Dasar 1945 (UUD 1945). Berawal dari Fraksi Utusan Daerah di Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia (MPR RI), DPD RI dibentuk untuk mewakili kepentingan daerah dalam parlemen. Anggota DPD RI dipilih langsung oleh rakyat dan bersama dengan Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR RI) bergabung menjadi Anggota MPR RI.

Dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2019 tentang Perubahan Ketiga atas Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2014 tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, DPD RI mempunyai tugas sebagai berikut:

1. Mengajukan Rancangan Undang-Undang kepada DPR yang berkaitan dengan otonomi daerah, hubungan pusat dan daerah, pembentukan dan pemekaran serta penggabungan daerah, pengelolaan sumber daya alam dan sumber daya ekonomi lainnya, serta yang berkaitan dengan perimbangan keuangan pusat dan daerah.
2. Ikut membahas Rancangan Undang-Undang yang berkaitan dengan otonomi daerah, hubungan pusat dan daerah, pembentukan, pemekaran, dan penggabungan daerah, pengelolaan sumber daya alam dan sumber daya ekonomi lainnya, serta perimbangan keuangan pusat dan daerah.
3. Memberikan pertimbangan kepada DPR atas Rancangan Undang-Undang tentang APBN dan rancangan Undang-Undang yang berkaitan dengan pajak, pendidikan, dan agama.
4. Melakukan pengawasan atas pelaksanaan Undang-Undang mengenai otonomi daerah, pembentukan, pemekaran dan penggabungan daerah, hubungan pusat dan daerah, pengelolaan sumber daya alam dan sumber daya ekonomi lainnya, pelaksanaan APBN, pajak, pendidikan, dan agama.

Selain tugas DPD RI, dalam Undang-Undang tersebut juga tertulis mengenai fungsi DPD RI. DPD RI memiliki fungsi 4 fungsi, yaitu:

1. Pengajuan Rancangan Undang-Undang yang berkaitan dengan otonomi daerah, hubungan pusat dan daerah, pembentukan dan pemekaran serta penggabungan daerah, pengelolaan sumber daya alam dan sumber daya ekonomi lainnya, serta yang berkaitan dengan perimbangan keuangan pusat dan daerah kepada DPR;
2. Ikut dalam pembahasan Rancangan Undang-Undang yang berkaitan dengan otonomi daerah, hubungan pusat dan daerah, pembentukan, pemekaran dan penggabungan daerah, pengelolaan sumber daya alam dan sumber daya ekonomi lainnya, serta perimbangan keuangan pusat dan daerah;
3. Pemberian pertimbangan kepada DPR atas Rancangan Undang-Undang tentang anggaran pendapatan dan belanja negara dan Rancangan Undang-Undang yang berkaitan dengan pajak, pendidikan, dan agama; serta;
4. Pengawasan atas pelaksanaan Undang-Undang mengenai otonomi daerah, pembentukan, pemekaran dan penggabungan daerah, hubungan pusat dan daerah, pengelolaan sumber daya alam dan sumber daya ekonomi lainnya, pelaksanaan APBN, pajak, pendidikan, dan agama.

Dengan demikian, DPD RI dapat dikatakan sebagai evolusi dari Fraksi Utusan Daerah, dengan tujuan untuk memberikan peran yang lebih besar dalam memperjuangkan aspirasi kepentingan daerah. Saat ini, DPD RI sudah memasuki usia 21 tahun dengan anggota sebanyak 152 orang yang mewakili 38 provinsi.

Dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya, DPD RI dibantu oleh Sekretariat Jenderal (Setjen) DPD RI, yaitu lembaga yang memberikan dukungan administratif dan keahlian bagi Anggota DPD RI. Setjen DPD RI dipimpin oleh seorang Sekretaris Jenderal (Sesjen) yang bertanggung jawab langsung kepada Ketua DPD RI. Tugas dan fungsi Setjen DPD RI secara rinci diatur dalam Peraturan DPD RI tentang Tata Tertib, antara lain:

1. Menyelenggarakan dukungan administrasi dan keahlian terhadap kelancaran pelaksanaan wewenang dan tugas DPD RI; dan
2. Menyelenggarakan dukungan administrasi, keahlian, dan pengelolaan kantor DPD RI di ibu kota provinsi.

Agar dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, salah satu faktor yang memegang peranan penting adalah Sumber Daya Manusia (SDM) di dalamnya. Saat ini, Setjen DPD RI mempunyai 1.428 pegawai yang terdiri dari 1.035 Aparatur Sipil Negara (ASN) dan 393 Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN). Dengan jumlah pegawai yang cukup, baik dari segi kuantitas dan kualitas, dapat menjadi modal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Untuk memastikan pegawai berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi salah satunya adalah melalui implementasi manajemen kinerja. Manajemen kinerja bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Peraturan Menteri PANRB) Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Dalam Peraturan Menteri PANRB tersebut, pengelolaan kinerja pegawai dilaksanakan untuk pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Ruang lingkup dari pengelolaan kinerja pegawai sendiri meliputi:

1. Perencanaan kinerja;
2. Pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja pegawai;
3. Penilaian kinerja pegawai; dan
4. Tindak lanjut hasil evaluasi kinerja pegawai.

Sebagai lembaga negara yang pegawainya sebagian besar berstatus ASN, Setjen DPD juga menjadikan Peraturan Menteri PANRB tersebut sebagai dasar dalam melakukan pengelolaan kinerja. Namun demikian, dalam implementasi manajemen kinerja di Setjen DPD RI, masih terdapat hal-hal yang perlu diperbaiki, salah satunya perencanaan kinerja pegawai. Dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, disebutkan bahwa perencanaan kinerja pegawai mempunyai 4 prinsip, yaitu:

1. Perencanaan kinerja tidak hanya menjadi dasar penilaian kinerja pegawai, tetapi juga pengembangan kinerja pegawai;
2. Perencanaan kinerja pegawai dilakukan melalui proses dialog kinerja;
3. Perencanaan kinerja melibatkan ekspektasi atasan;
4. Perencanaan kinerja harus dapat mendukung kinerja organisasi.

Untuk menyusun rencana kinerja, pegawai dapat merujuk kepada:

1. Perencanaan strategis;
2. Perjanjian kinerja unit kerja;

3. Organisasi dan tata kerja;
4. Rencana kinerja pimpinan;
5. Kompetensi, keahlian, dan/atau keterampilan pegawai; dan
6. Prioritas dalam rangka pencapaian kinerja organisasi/unit kerja/pimpinan.

Rencana kinerja pegawai ini dituangkan ke dalam dokumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Dari peraturan tersebut, dapat diartikan bahwa rencana kinerja pegawai disusun dengan mengacu kepada rencana kinerja organisasi yang kemudian diturunkan secara berjenjang (*cascaded*) mulai dari Pimpinan Unit Kerja Eselon I, Pimpinan Unit Kerja Eselon II, Pimpinan Unit Kerja Eselon III, Pimpinan Unit Kerja Eselon IV, sampai kepada pelaksana. Hal ini dilakukan agar kinerja pegawai di setiap jenjang jabatan mendukung kinerja jabatan di atasnya dan pada akhirnya dapat mendukung kinerja organisasi. Di Setjen DPD RI, rencana kinerja pegawai belum sepenuhnya disusun secara berjenjang dari pejabat pimpinan tinggi sampai ke pelaksana. Singkatnya, dapat dikatakan bahwa penjenjangan rencana kinerja pegawai belum diimplementasikan secara optimal. Akibatnya kinerja pegawai tidak berhubungan dengan kinerja atasan langsungnya atau dengan rencana kinerja organisasi.

Salah satu bukti yang menunjukkan belum optimalnya penjenjangan rencana kinerja pegawai di Setjen DPD RI adalah Nilai Indeks Implementasi Norma, Standar, Prosedur, dan Kriteria (NSPK) yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) setiap tahun. Dalam Peraturan BKN nomor 12 Tahun 2022, disebutkan bahwa NSPK adalah Aturan atau ketentuan yang menjadi pedoman bagi instansi pemerintah dalam melaksanakan penyelenggaraan Manajemen ASN. Berikut perbandingan Indeks NSPK Setjen DPD RI dari tahun 2022 sampai dengan 2024.

Tabel 1.1. Perbandingan Nilai NSPK dari Tahun 2022, 2023, dan 2024 (Hasil olahan peneliti, 2025)

Tahun	2022	2023	2024
Indeks NSPK	80,23	87,15	Masih dalam proses penilaian
Catatan	Penerapan NSPK terkait penilaian kinerja dengan memperhatikan keselarasan target dan <i>cascading</i> kinerja organisasi-individu pada fase perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut hasil evaluasi	- Dokumen yang dinilai tidak lengkap karena tidak mengunggah Dokumen Perjanjian Kerja, Sasaran Kinerja Pegawai Pejabat Pimpinan Tinggi, dan Matriks Peran Hasil ke dalam aplikasi penilaian NSPK. - Hasil Penilaian kinerja pegawai belum berdasarkan pada hasil penilaian kinerja organisasi.	- SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama (PPT) telah selaras dengan Rencana Strategis namun tidak selaras dengan SKP bawahannya. - Dokumen yang diupload tidak lengkap karena hanya mengupload SKP PPT

Tahun 2022, Setjen DPD RI memperoleh indeks 80,23 dengan predikat “baik” dalam Implementasi NSPK. Indeks ini naik sebesar 8,23 poin dibanding penilaian di tahun 2021. Namun demikian, dari adanya *gap* dan standar dalam penilaian, masih ada beberapa elemen yang perlu diperbaiki. Salah satu elemen dengan *gap* cukup besar adalah elemen penilaian kinerja. Elemen ini memperoleh nilai sebesar 4,08 dari nilai 7 yang ditargetkan, sehingga terdapat *gap* sebesar 42% dan menempati peringkat 16 dari 18 elemen yang dinilai. Dalam catatan dari BKN, disebutkan bahwa instansi belum sepenuhnya menerapkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 tahun 2022. Dari catatan tersebut, rekomendasi yang diberikan adalah instansi perlu berkomitmen untuk terus menerapkan NSPK terkait penilaian kinerja dengan memperhatikan keselarasan target dan *cascading* kinerja organisasi-individu pada fase perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut hasil evaluasi. Di Tahun 2023, Indeks Implementasi NSPK Setjen DPD RI mengalami kenaikan menjadi 87,15 dengan kategori “sangat baik”. Untuk elemen kinerja, ada kenaikan nilai menjadi 5,54 dari nilai 7 yang ditargetkan, sehingga masih ada *gap* sebesar 20%. Walaupun terdapat peningkatan nilai dalam elemen penilaian kinerja, tetapi terdapat catatan dari audiwan bahwa dokumen yang dinilai tidak lengkap karena tidak mengunggah Dokumen Perjanjian Kerja, Sasaran Kinerja Pegawai Pejabat Pimpinan Tinggi, dan Matriks Peran Hasil ke dalam aplikasi penilaian NSPK. Hal ini dikarenakan dokumen yang disyaratkan tersebut memang belum tersusun sesuai ketentuan. Selain itu, catatan lain dari audiwan adalah SKP Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama (PPT) telah selaras dengan Rencana Strategis namun tidak selaras dengan SKP bawahannya.

Selain Indeks Implementasi NSPK, data juga diperoleh dari wawancara pra penelitian dengan Perencana Ahli Pertama dari Bagian Perencanaan di Setjen DPD RI pada tanggal 2 Desember 2024. Bagian Perencanaan memiliki fungsi melaksanakan dukungan monitoring dan evaluasi terhadap renstra, rencana tahunan, dan pengukuran capaian kinerja. Dalam wawancara disebutkan bahwa penyusunan rencana kinerja pegawai secara berjenjang memang belum berjalan optimal. Dalam penyusunan rencana kinerja pegawai, diperlukan dialog kinerja antara pegawai dengan atasan langsungnya untuk menetapkan rencana kinerja.

Idealnya dialog kinerja dilakukan untuk memastikan agar kinerja pegawai memiliki kontribusi kepada kinerja organisasi sehingga meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Dialog kinerja sangat diperlukan terutama di unit kerja yang kegiatannya tidak berdasarkan siklus sehingga harus menyusun kegiatannya sendiri. Selama ini penyusunan rencana kinerja pegawai hanya mengacu pada rencana kinerja pegawai tahun-tahun sebelumnya.

Sebagai data tambahan pada pra penelitian, survei sederhana juga dilakukan kepada 55 orang pegawai di Setjen DPD RI yang terdiri dari 36 orang PNS dan 13 orang PPPK. Hasil survei dirangkum dalam tabel berikut ini:

Tabel 1.2. Hasil Survei Pra Penelitian (Hasil olahan peneliti, 2025)

No.	Pertanyaan	Ya	Tidak
1.	Apakah Saudara/Saudari menyusun SKP di awal tahun berjalan?	33 orang (60%)	22 orang (40%)
2.	Dalam menyusun rencana kinerja individu, apakah Saudara/Saudari menggunakan SKP atasan langsung sebagai acuan?	52 orang (94,5%)	3 orang (5,5%)
3.	Apakah SKP Saudara/Saudari sudah selaras dan berkaitan dengan rencana kinerja atasan langsung?	55 orang (100%)	-
4.	Saudara/Saudari melakukan dialog kinerja, diskusi, atau kegiatan serupa, dengan atasan langsung dalam menyusun SKP?	48 orang (87,3%)	7 orang (12,7%)
5.	Apakah Bapak/Ibu/Saudara/Saudari memahami tujuan dan manfaat dari penyusunan SKP?	53 orang (96,4%)	2 orang (3,6%)
6.	Saudara/Saudari sudah memahami cara penyusunan SKP yang baik dan benar?	41 orang (74,5%)	14 orang (25,5%)

Selain data kuantitatif di atas, data juga diperoleh dalam bentuk kualitatif dari responden mengenai kesulitan pegawai dalam menyusun rencana kinerja pegawai, di antaranya adalah menurunkan visi dan misi organisasi ke dalam rencana kinerja pegawai, “menterjemahkan” program kerja ke dalam rencana kinerja pegawai, dan menentukan indikator kinerja yang mudah diukur. Merujuk pada hasil survei tersebut, maka dapat dipahami perihal masih belum optimalnya penjenjangan rencana kinerja pegawai dan keterlambatan pegawai dalam menyusun rencana kinerja sampai dengan ke penilaian kinerja. Sampai triwulan ketiga di tahun 2025, Setjen DPD RI belum memiliki dokumen rencana kinerja pegawai, padahal rencana kinerja pegawai seharusnya disusun di awal tahun berjalan sebagai rencana dan target dalam bekerja.

Walaupun rencana kinerja pegawai memegang peranan penting, ternyata dalam penyusunannya masih terdapat banyak kekurangan, tidak hanya di Setjen DPD RI, tetapi juga di banyak instansi pemerintah. Dalam Rapat Koordinasi Kepegawaian Badan Penelitian Pengembangan dan Pendidikan Pelatihan Kementerian Agama yang diselenggarakan pada tanggal 11 Oktober 2023 di Denpasar, Dr. Achmad Slamet Hidayat, S. Pd., M.Si. yang saat itu menjabat sebagai Direktur Kinerja ASN BKN, menjelaskan bahwa salah satu masalah dalam perencanaan kinerja adalah ketidakselarasan atau ketidaksesuaian antara rencana individu dan tujuan organisasi. Ada banyak contoh ketidaksesuaian antara rencana kinerja organisasi dan individu. Akibatnya, banyak kebijakan, program, dan kegiatan yang dilakukan oleh setiap PNS tidak berdampak pada pencapaian sasaran organisasi. Oleh karena itu, diperlukan koordinasi pegawai dengan atasan langsungnya dalam penyusunan rencana kinerja agar terjadi keselarasan antara rencana kinerja individu dengan organisasi. Dengan perencanaan yang baik, implementasi dan tindak lanjut diharapkan berjalan dengan baik (Barjah, 2023).

Ada beberapa dampak dari belum optimalnya penjenjangan rencana kinerja pegawai di Setjen DPD RI, yaitu:

1. Kurang selarasnya SKP pegawai dengan SKP atasan langsungnya, sebagaimana contoh berikut ini:

Tabel 1.3. Contoh SKP Pegawai (Hasil olahan peneliti, 2025)

No.	Rencana Hasil Kerja Pimpinan	Rencana Hasil Kerja Pegawai
1.	Tersusunnya kelengkapan dokumen terkait pelayanan administrasi keanggotaan <u>Indikator kinerja:</u> Jumlah bahan draft kelengkapan dokumen terkait pelayanan administrasi keanggotaan dapat tersusun dengan baik secara profesional dan akuntabel	Analisis dan tersusunnya bahan program kerja Subbagian Administrasi Keanggotaan lingkup Penelaah Penerapan dan Pelayanan Teknis <u>Indikator kinerja:</u> Jumlah bahan draft penyusunan program Subbagian Administrasi Keanggotaan sesuai dengan tugas, fungsi, dan hasil capaian serta evaluasi pelaksanaan tugas tahun sebelumnya
2.	Terselenggaranya dukungan layanan internal pemberitaan dan media <u>Indikator kinerja:</u> Persentase pelaksanaan dukungan internal pemberitaan dan media	Terlaksananya dukungan layanan di Bagian Pemberitaan dan Komunikasi Media <u>Indikator kinerja:</u> Persentase layanan permintaan rilis dan penyebaran berita kegiatan pimpinan dan alat kelengkapan sesuai dengan permintaan nota dinas

2. Terhambatnya penyusunan rencana kinerja pegawai yang dituangkan ke dalam SKP. Seperti telah disebutkan sebelumnya, sampai dengan triwulan ketiga tahun 2025, Setjen DPD RI belum mempunyai rencana kinerja masing-masing pegawai, sedangkan untuk rencana kinerja Pimpinan Unit Kerja Eselon II baru ditandatangani pada tanggal 7 Agustus 2025.
3. Terhambatnya penilaian kinerja pegawai yang dilakukan melalui aplikasi e-kinerja yang diisi secara berjenjang dari pimpinan unit kerja sampai ke pelaksana. Berdasarkan evaluasi dan monitoring oleh Bagian Administrasi Keanggotaan dan Kepegawaian, sampai dengan tanggal 4 Juli 2025, jumlah pegawai yang belum menyusun penilaian kinerja sebanyak 51 orang. Setelah diberikan teguran, sampai tanggal 5 Agustus 2025, jumlah pegawai yang belum menyusun penilaian kinerja berkurang menjadi 32 orang. Terhambatnya penilaian kinerja pegawai akan menimbulkan dampak lain, yaitu:
 - a. Terhambatnya proses perpindahan jabatan ke dalam Jabatan Fungsional Tertentu (JFT)

Dalam perpindahan jabatan ke dalam JFT, beberapa jabatan mensyaratkan adanya penilaian kinerja pegawai selama 2 tahun terakhir dan rencana kinerja tahun berjalan. Contoh yang terjadi di Setjen DPD RI adalah ada seorang PNS yang akan berpindah jabatan dari pelaksana ke dalam JFT Pranata Hubungan Masyarakat. Pegawai tersebut mengalami kesulitan dalam memenuhi syarat administrasi berupa belum adanya SKP 2 tahun terakhir dan rencana kinerja tahun berjalan dikarenakan atasan langsungnya belum menyusun SKP dan penilaian kinerja sehingga pegawai tersebut juga belum dapat menyusun SKP dan penilaian kinerja yang disyaratkan.

- b. Terhambatnya proses kenaikan pangkat

Mulai tahun 2023, Dokumen Penilaian Kinerja selama 2 tahun terakhir menjadi kelengkapan administrasi bagi PNS yang akan naik pangkat. Hal ini tertuang dalam Surat Edaran Kepala BKN Nomor 19 tahun 2022 tentang Dokumen Penilaian Kinerja Dalam Usul Penetapan Persetujuan/Pertimbangan Teknis Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil. Seorang PNS dapat disetujui proses kenaikan pangkatnya apabila penilaian kerjanya selama 2 tahun terakhir mendapat predikat baik.

Di Setjen DPD RI, sebagian besar PNS mendapat kenaikan pangkat pada periode bulan April dan Oktober setiap tahunnya. Untuk periode kenaikan pangkat di bulan April 2025, dari 49 PNS, sebanyak 5 orang mengalami keterlambatan dikarenakan belum menyusun penilaian kinerja.

c. Terhambatnya pemberian Kenaikan Gaji Berkala (KGB)

Hampir sama dengan proses kenaikan pangkat, saat ini, sebagian besar instansi pemerintah mensyaratkan Dokumen Penilaian Kinerja selama 2 tahun terakhir dalam pemberian KGB. Ini mengacu pada peraturan yang mengatur pemberian KGB pada PPPK yang kemudian diterapkan juga pada PNS. Di awal tahun 2025, sebanyak 5 orang mengalami keterlambatan pemberian KGB dikarenakan belum menyusun penilaian kinerja.

d. Terhambatnya pencantuman gelar akademik

Dalam Peraturan Sekretaris Jenderal DPD RI Nomor 14 Tahun 2022 tentang Pencantuman Gelar Akademik di Lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI disebutkan bahwa salah satu syarat pencantuman gelar akademik adalah pegawai memiliki penilaian kinerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 1 tahun terakhir. Pada tahun 2024 lalu, ada 1 orang PNS Setjen DPD RI yang tidak dapat diajukan proses pencantuman gelar akademik setelah yang bersangkutan menyelesaikan pendidikan jenjang Doktoral dikarenakan tidak adanya dokumen SKP tahun 2023. Pencantuman gelar akademiknya baru akan diajukan pada tahun 2025 ini dengan melampirkan SKP tahun 2024.

Selain permasalahan di atas, ada hal lain yang membuat penjenjangan rencana kinerja pegawai diperlukan di Setjen DPD RI. Pegawai di Setjen DPD RI berstatus sebagai ASN yang memiliki hak dan kewajiban sama dengan ASN pada umumnya. Mereka melaksanakan tugas secara berjenjang dari atas ke bawah dan bertanggung jawab kepada atasan langsung. Namun demikian, sebagaimana diketahui, DPD RI adalah lembaga legislatif yang tidak lepas dari adanya kepentingan politik. Idealnya, kesetjenan sebagai sistem pendukung tetap bekerja secara profesional sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sampai dengan ke unit kerja terkecil. Dalam kenyataannya, masih terjadi intervensi dari Anggota DPD

RI terhadap pegawai maupun sebaliknya, sehingga tidak jarang terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas atau pemberian penugasan di luar tugas pokok, terutama bagi pegawai yang ditempatkan pada unit kerja yang bersinggungan langsung dengan Anggota DPD RI. Hal ini akan mempengaruhi profesionalisme mereka dalam bekerja. Dengan adanya penjenjangan rencana kinerja, intervensi seperti di atas diharapkan dapat diminimalisir serta memudahkan penilaian yang objektif atas kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Alasan tersebut yang mendasari pemilihan Setjen DPD RI sebagai lokus penelitian ini.

Memang tidak dapat dipungkiri bahwa masih banyak ASN yang menganggap perencanaan kinerja beserta penilaiannya hanya sebatas dokumen yang digunakan sebagai syarat administrasi kenaikan pangkat. Namun ke depannya, pemanfaatan perencanaan kinerja ini akan lebih luas lagi, terlebih dengan adanya efisiensi anggaran pada Kementerian/Lembaga yang mendorong penerapan kebijakan *Flexible Working Arrangement* (FWA). Dalam penerapan FWA, rencana dan target kerja yang jelas sangat diperlukan untuk mengukur kinerja pegawai. Apabila tidak ada rencana dan target kerja yang jelas, maka pegawai tidak akan berkinerja optimal ketika tidak bekerja dari kantor. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Samsara (2021) yang menunjukkan bahwa perencanaan kinerja memegang peranan penting pelaksanaan FWA. Perencanaan kinerja pegawai harus disusun sampai dengan tahap kinerja harian secara detail karena kinerja harian menjadi indikator produktivitas pegawai pada saat FWA diimplementasikan (Samsara, 2021).

Berdasarkan gambaran permasalahan di atas, maka saat ini penyusunan rencana kinerja pegawai bukan lagi hanya sebatas formalitas untuk kelengkapan administrasi. Sudah seharusnya rencana kinerja pegawai disusun dengan baik agar kinerja masing-masing pegawai dapat selaras dengan kinerja atasan langsung dan berkontribusi pada tercapainya tujuan organisasi. Terlebih dengan adanya aspek ekspektasi dan pemberian umpan balik dari atasan dalam penilaian kinerja, yang sedikit banyak melibatkan subjektivitas atasan, maka penyusunan rencana dan target kinerja harus disusun dengan realistis dan objektif untuk meminimalkan bias-bias dalam penilaian kinerja. Mengingat ini merupakan hal yang baru, belum semua atasan memiliki kemampuan yang baik dalam menyusun ekspektasi dan memberikan umpan balik bagi kinerja pegawai yang berada di

bawahnya. Diperlukan proses belajar bagi semua pihak terkait untuk dapat menyusun perencanaan kinerja yang baik dan benar, sesuai dengan peraturan yang berlaku.

B. Identifikasi Masalah

Dari uraian yang dikemukakan di atas, dalam penyusunan rencana kinerja pegawai di Setjen DPD RI dapat teridentifikasi masalah-masalah sebagai berikut :

1. Penjenjangan/*cascading* rencana kinerja dari pimpinan unit kerja hingga ke pelaksana belum sesuai dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara;
2. Terhambatnya penyusunan SKP yang seharusnya disusun di awal tahun berjalan;
3. Terhambatnya penilaian kinerja pegawai yang berakibat pada:
 - a. Terhambatnya proses perpindahan jabatan ke dalam Jabatan Fungsional Tertentu;
 - b. Terlambatnya kenaikan pangkat Pejabat Fungsional Tertentu;
 - c. Terlambatnya pemberian Kenaikan Gaji Berkala (KGB);
 - d. Terlambatnya proses pencantuman gelar akademik.

C. Rumusan Permasalahan

1. Bagaimana implementasi penjenjangan rencana kinerja pegawai di Setjen DPD RI?
2. Bagaimana strategi untuk mengoptimalkan implementasi penjenjangan rencana kinerja pegawai di Setjen DPD RI?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan ringkasan permasalahan yang telah disebutkan, penelitian ini memiliki tujuan untuk:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi penjenjangan rencana kinerja pegawai di Setjen DPD RI;
2. Menentukan strategi untuk mengoptimalkan implementasi penjenjangan rencana kinerja pegawai di Setjen DPD RI.

E. Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Setjen DPD RI dapat menjadi bahan pertimbangan dalam penyusunan rencana kinerja pegawai;
2. Penulis diharapkan untuk menggunakan pengetahuan yang telah didapat, terutama saat berada di lingkungan kerja.
3. Ini akan memberikan landasan bagi peneliti lain yang ingin mengeksplorasi dan mengembangkan lebih jauh mengenai aspek-aspek yang berhubungan dengan kinerja ASN, terutama dalam perencanaan kinerja.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Pertama, implementasi penjenjangan rencana kinerja individu pegawai di Sekretariat Jenderal DPD RI belum optimal dikarenakan adanya indikator kinerja yang sulit “diturunkan” kepada unit kerja yang berada di bawahnya. Indikator kinerja yang digunakan berupa indeks, namun tidak terdapat cukup informasi mengenai indikator kinerja yang digunakan. Hal ini menjadi hambatan dalam penjenjangan rencana kinerja dan menyebabkan kurang selarasnya rencana kinerja pegawai dengan rencana kinerja atasan langsungnya, bahkan dengan rencana kinerja instansi. Saat ini, dokumen terkait informasi mengenai indikator kinerja yang tersedia hanya Keputusan Sekretaris Jenderal DPD RI Nomor 989 Tahun 2025 tentang Indikator Kinerja Utama Sekretariat Jenderal DPD RI yang dinilai belum cukup memberikan informasi mengenai komponen-komponen penyusun indikator kinerja yang digunakan. Permasalahan ini mengindikasikan perlunya *review* atas Keputusan Sekretaris Jenderal tentang Indikator Kinerja Utama Sekretaris Jenderal DPD RI. Apabila diperlukan dapat disusun manual indikator tambahan yang lebih spesifik sehingga dapat digunakan untuk melakukan penjenjangan rencana kinerja individu pada Unit Kerja Eselon III sampai ke pelaksana.

Kedua, perlu dilakukan *review* berkala atas indikator kinerja yang digunakan, baik dari Unit Kerja Eselon I sampai dengan pelaksana. Apabila ada indikator kinerja yang dinilai tidak relevan, maka dapat dilakukan penyesuaian atas indikator kinerja yang digunakan.

Ketiga, implementasi penjenjangan rencana kinerja individu pegawai dapat dioptimalkan dengan penggunaan BSC yang mencakup 4 proses yaitu memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dengan ukuran strategis, merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, serta meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Keempat, perlunya peran yang kuat dari pimpinan unit kerja/atasan langsung untuk melakukan monitoring dan evaluasi atas kinerja pegawai di unit

kerjanya, mulai dari penyusunan kinerja, pelaksanaan, penilaian, dan tindak lanjut atas hasil penilaian kinerja.

B. Saran

Berdasarkan simpulan di atas, maka penulis memberikan saran kepada Setjen DPD RI sebagai berikut:

1. Setjen DPD RI perlu mereview manual indikator kinerja yang sudah disusun melalui Surat Keputusan Sekretaris Jenderal DPD RI Nomor 989 Tahun 2025 tentang Indikator Kinerja Utama Sekretaris Jenderal DPD RI. Hal ini dikarenakan informasi mengenai indikator yang digunakan dalam menyusun rencana kinerja Pejabat Pimpinan Tinggi masih kurang lengkap. Apabila diperlukan, Setjen DPD RI dapat menyusun kembali manual indikator kinerja yang lebih lengkap sehingga siap digunakan dalam melakukan penjenjangan kinerja.
2. Setjen DPD RI perlu menyusun peraturan internal yang lengkap terkait pengelolaan kinerja pegawai, di antaranya Peraturan Sekretaris Jenderal, Proses Bisnis, dan SOP untuk menjadi dasar pengelolaan kinerja pegawai. Khusus untuk Proses Bisnis dan SOP mengenai penyusunan SKP, Setjen DPD RI sudah memiliki keduanya, namun perlu di-review kembali mengingat peraturan mengenai penyusunan SKP sudah banyak mengalami perubahan beberapa tahun terakhir. Adanya peraturan internal ini akan memberikan panduan bagi pegawai untuk melakukan penjenjangan rencana kinerja.
3. Kolaborasi antar unit kerja di Setjen DPD RI perlu ditingkatkan untuk menyelaraskan kinerja instansi dengan kinerja pegawai. Melihat dari yang terjadi di Setjen DPD, selama ini penyusunan renstra, Pohon Kinerja, dan Rencana Kinerja Pejabat Pimpinan Tinggi yang merupakan lingkup kinerja instansi menjadi kewenangan Bagian Perencanaan di Biro Perencanaan dan Keuangan, sementara pengelolaan kinerja pegawai menjadi kewenangan Bagian Administrasi Keanggotaan dan Kepegawaian di Biro Organisasi, Keanggotaan, dan Kepegawaian. Idealnya, hasil kerja dari Bagian Perencanaan ini merupakan bahan kerja bagi Bagian Administrasi Keanggotaan dan Kepegawaian dalam mengelola kinerja pegawai yang siap diolah, khususnya dalam penjenjangan rencana kinerja, namun pada

kenyataannya masih ditemukan hambatan dalam penjenjangan rencana kinerja. Untuk itu, dalam penyusunan renstra, Pohon Kinerja, dan Rencana Kinerja Pejabat Pimpinan Tinggi, dan Manual Indikator Kinerja, Bagian Perencanaan perlu melibatkan Bagian Administrasi Keanggotaan dan Kepegawaian sebagai *user* dari hasil kerja Bagian Perencanaan.

4. Setjen DPD RI perlu mengimplementasikan monitoring dan evaluasi kinerja secara berkala pada Unit Kerja Eselon II untuk mendukung implementasi penilaian kinerja triwulan pada pegawai. Dengan adanya evaluasi kinerja pada Unit Kerja Eselon II, secara tidak langsung dapat “memaksa” pimpinan unit kerja/atasan langsung untuk melakukan monitoring dan evaluasi kinerja pegawai yang berada di dalam unit kerjanya. Dengan adanya monitoring dan evaluasi berkala, maka perbaikan dapat dilakukan lebih awal apabila diperlukan.
5. Setjen DPD RI perlu mewajibkan pelaksanaan dialog kinerja antara pegawai dengan atasan langsungnya. Secara informal, mungkin sebagian pimpinan unit kerja/atasan langsung di Setjen DPD RI sudah melakukan dialog kinerja, namun tidak terdokumentasikan. Oleh karena itu, pelaksanaan dialog kinerja wajib dilakukan dan didokumentasikan, walaupun dalam berbagai macam format, seperti pelaksanaan rapat mingguan di unit kerja, kegiatan diskusi, *coaching, mentoring, and counseling* (CMC) dan lain sebagainya. Dialog kinerja ini dipandang perlu sebagai bentuk penguatan peran pimpinan unit kerja/atasan langsung dan bentuk komunikasi dengan pegawai yang berada di unit kerjanya yang dapat memberikan banyak manfaat, di antaranya untuk membangun motivasi kerja dan *employee engagement* sehingga muncul kesadaran dalam diri pegawai untuk mematuhi peraturan, tidak hanya berdasarkan *reward* dan *punishment*.
6. Setjen DPD RI perlu melakukan *benchmarking* pada instansi lain, baik yang serumpun maupun tidak, dalam rangka *knowledge sharing* dalam pengelolaan kinerja pegawai. Sebagai *supporting system* bagi lembaga legislatif, Setjen DPD RI tentu mempunyai karakteristik yang berbeda dengan instansi lain dan selama ini cenderung berkiblat kepada Setjen MPR RI dan Setjen DPR RI. Namun demikian, Setjen DPD RI tetap perlu melakukan *benchmarking*,

terutama pada instansi yang memiliki kemampuan yang baik dalam mengelola kinerja pegawai untuk berbagi pengetahuan.

7. Ke depannya, Setjen DPD RI perlu menerapkan penyusunan rencana kinerja pegawai yang tidak hanya berorientasi pada kinerja instansi dan ekspektasi pimpinan, namun juga berorientasi pada pengembangan kinerja pegawai. Pegawai dapat memperoleh penugasan sesuai dengan minat, bakat, dan kompetensinya, sehingga menambah pengetahuan dan kompetensinya dalam bekerja. Apabila dimungkinkan, pegawai dapat diberikan “*challenge*” untuk dapat melakukan inovasi dalam pekerjaan yang dapat memberikan manfaat bagi instansi maupun bagi lingkup yang lebih luas lagi.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management*. Prentice Hall.
- Ali, H. (2024). *Cascading: A Crucial Aspect of Performance Management Systems (PMS)*. <https://astutehrc.com/cascading-a-crucial-aspect-of-performance-management-systems-pms/>
- Anwaruddin, A. (2004). Pasang Surut Paradigma Administrasi Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 1(2), 1–16.
<http://jia.stialanbandung.ac.id/index.php/jia/article/viewFile/192/140>
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management, Key Strategies and Practical Guidelines*. Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2009). *Handbook of Performance Management , An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page.
- Bacal, R. (2005). *Performance Management (Terjemahan)*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Barjah. (2023). *Kendala Kinerja PNS, Ini Solusinya*.
<https://balitbangdiklat.kemenag.go.id/berita/kendala-kinerja-pns-ini-solusinya>
- Biggs, A., Brough, P., & Barbour, J. P. (2014). Strategic alignment with organizational priorities and work engagement: A multi-wave analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 301–317.
<https://doi.org/10.1002/job.1866>
- Bozic, V. (2023). *Cascading Goals and Measures*.
<https://www.researchgate.net/publication/369829172>
- Fernanda, D. (2003). *Paradigma New Public Management (NPM) sebagai Kerangka Reformasi Birokrasi Menuju Kepemerintahan yang Baik (Good Governance) di Indonesia*.
<https://samarinda.lan.go.id/jba/index.php/jba/article/view/153/148>
- Haryono, H. S. (2018). *Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasi*. Penerbit Luxima Metro Media. <https://fliphtml5.com/ruplx/qpsu/basic>
- Hendi, H., Irawati, I., & Candradewini. (2019). Pengaruh Perencanaan Kinerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 2(2), 87–99.
- Indah Safira, P., & Malau, H. (2023). Efektivitas Program Penjenjangan Kinerja Organisasi Perangkat Daerah pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah di Kota Pariaman. *PUBLICNESS: Journal of Public Administration Studies*, 2(3), 274–280. <https://doi.org/10.24036/publicness.v2i3.112>
- Kaplan, DP; Norton, R. (1996). Balanced Score Card, Menerapkan Strategi

- Menjadi Aksi. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). Penerbit Erlangga.
- Kaplan, Robert S; Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 85(7–8).
- LinovHR, A. (2024). *Mengenal Cascading Goals dan Alasan Pentingnya Bagi Perusahaan*. <https://www.linovhr.com/cascading-goals/>
- Maludin, P. dkk. (2023). *Manajemen Kinerja (Perspektif Balanced Score Card)* (Vol. 11, Issue 1). CV. Media Sains Indonesia.
- Miles, M.B; Huberman, A. . (1994). *Qualitative Data Analysis*. Sage Publication.
- Mischke, M. (2024). *What are Cascading Goals and How to Use Them*. <https://www.performyard.com/articles/what-are-cascading-goals-and-how-to-use-them>
- Mulwa, M. N. (2018). The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Performance in Branches of commercial banks in Kitui Town. *Journal of Management Studies*, 14(1), 109–123.
- Nasution, E. S. (2016). *Metodologi Penelitian Model Praktis Penelitian Kualitatif*. PT. Literasi Nusantara Abadi Grup.
- Nigro, L., & Nigro, F. (1973). *Modern Public Administration 3rd Edition* (3rd ed.). Harper and Row Publisher.
<https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.110850/page/n1/mode/2up>
- Niven, P. (2006). *Balanced Scorecard Step by Step Maximizing Performance and Maintaining Results* (2nd ed.). John Wiley and Sons, Inc.
- Pasolong, H. (2022). *Teori Administrasi Publik*. Penerbit Alfabeta.
- Pella, M. D. A., Sumarwan, U., Daryanto, A., & Kirbrandoko, K. (2013). Strategy Implementation Model as a Determinant of Company Performance. *Journal of Technology Management*, 12(1).
http://digilib.mercubuana.ac.id/manager/t!@file_artikel_abstrak/Isi_Artikel_341893586596.pdf
- Permatasari, I. D., Sa, H., & Fahmi, A. S. (2025). Journal of Qualitative and Quantitative Research Teknik Penyusunan Variabel , Instrumen Penelitian Dan Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kuantitatif. *INTERDISIPLIN Journal of Qualitative and Quantitative Research*, 2(1), 63–70.
- Prabowo, N. C. (2022). *Model Adaptif Pengawasan Internal Pemerintahan Daerah Berbasis Tiga Pilar Strategis (Seminar Nasional Sistem Informasi*

2022). September, 3484–3494.

Qalbi, N. A., & Bharata, W. (2025). *Analisis Prosedur Pembuatan Sistem Tata Kerja Bagian Refinery Planning & Optimization Dalam Meningkatkan Kinerja Pada PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit V Balikpapan*.

Rahardjo, M. (2011). *Metode Pengumpulan Data Penelitian Kualitatif (Materi Kuliah Metodologi Penelitian PPs. UIN Maliki Malang)*. <https://uin-malang.ac.id/r/110601/metode-pengumpulan-data-penelitian-kualitatif.html>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). Management - A Classic Approach. In *Journal of Advanced Management Science* (Vol. 53, Issue 9).

Rumawas, W. (2021). *Manajemen Kinerja* (Vol. 53, Issue 9). Unsrat Press.

Sahir, S. (2022). *Metodologi Penelitian*. Penerbit KBM Indonesia.

Samsara, L. (2021). *View of Manajemen Kinerja dalam Kerangka Flexible Working Arrangement_ Pengalaman dari pelaksanaan WFH, Cascading Target Kinerja Harian.pdf*. Jejaring Administrasi Publik, Vol. 13, No. 1, 2021, hal 1-17.

Siraj, N. (2023). *Performance Management System and its Role for Employee Performance: Evidence from Ethiopian SMEs*.

Sitoresmi, A. R. (2023). No Title. *Pahami Perbedaan Tujuan Dan Sasaran Dalam Bisnis Maupun Organisasi*. <https://www.liputan6.com/hot/read/5293940/pahami-perbedaan-tujuan-dan-sasaran-dalam-bisnis-maupun-organisasi?page=5>

Stiffler, M. A. (2006). *Performance: Creating the Performance-Driven Organization*. John Wiley and Sons, Inc.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Penerbit Alfabeta.

Syukran, M., Agustang, A., Idkhan, A. M., & Rifdan, R. (2022). Konsep Organisasi Dan Pengorganisasian Dalam Perwujudan Kepentingan Manusia. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 9(1), 95–103. <https://doi.org/10.37606/publik.v9i1.277>

Tsauri, S. (2014). *Manajemen Kinerja Performance Management*. In *STAIN Jember Press*.

Waldo, D. (1955). *The Study of Public Administration*. Doubleday and Company, Inc. <https://archive.org/details/studyofpublicadm00inwald/page/n1/mode/2up>

Waruwu, M. (2023). Pendekatan penelitian pendidikan: metode penelitian kualitatif, metode penelitian kuantitatif dan metode penelitian kombinasi

(Mixed Method). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7, 2896–2910.

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 89 Tahun 2021 tentang Penjenjangan Kinerja Instansi Pemerintah

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Manajemen Kinerja Pegawai ASN

Peraturan Sekretaris Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Sekretaris Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2022 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Sekretaris Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia