



## Optimalisasi Kinerja PPPK: Model Adaptif Berbasis Umpan Balik di Kabupaten Sumbawa Barat

Heri Sulhan<sup>1</sup> & Umar<sup>2\*</sup>

Program Studi Manajemen Inovasi<sup>1</sup>, Program Studi Bahasa dan Kebudayaan Inggris<sup>2</sup>,  
Universitas Teknologi Sumbawa, Jl. Olat Maras, Moyo Hulu, Sumbawa, Indonesia 84371.

Email Korespondensi: [umar@uts.ac.id](mailto:umar@uts.ac.id)

### Abstrak

Latar belakang penelitian ini berangkat dari permasalahan sistem manajemen kinerja Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang masih bersifat kaku dan berorientasi pada penilaian tahunan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana PPPK memaknai dan menginterpretasikan peran Perjanjian Kerja dalam proses manajemen kinerja sehari-hari di Kabupaten Sumbawa Barat. Metode yang digunakan berupa studi kasus kualitatif, data utama dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan 13 orang PPPK dan didukung oleh observasi di lingkungan kerja. Temuan utama menunjukkan bahwa PPPK memaknai Perjanjian Kerja bukan sebagai panduan kinerja yang dinamis, melainkan sebagai "dokumen formalitas tahunan" yang baru berfungsi saat evaluasi akhir. Proses ini dipersepsikan minim dialog dan umpan balik, sehingga menimbulkan ketidakpastian dan kecemasan terkait perpanjangan kontrak. Temuan observasi mengkonfirmasi minimnya praktik komunikasi kinerja antara atasan dan staf. Simpulan dari penelitian ini adalah adanya kesenjangan signifikan antara fungsi ideal Perjanjian Kerja dengan realitas implementasinya di lapangan, yang menegaskan kebutuhan mendesak akan sebuah model manajemen kinerja yang lebih dialogis dan berkelanjutan bagi PPPK. Secara teoretis, penelitian ini menyumbang pada literatur manajemen kinerja adaptif di sektor publik, sementara secara praktis, menawarkan cetak biru untuk pengembangan model umpan balik berkelanjutan dalam konteks birokrasi daerah.

**Kata kunci:** Manajemen Kinerja; Perjanjian Kerja; Umpan Balik; Studi Kasus Kualitatif.

## Optimizing PPPK Performance: A Feedback-Based Adaptive Model in West Sumbawa Regency

### Abstract

*The performance management framework for Indonesia's Government Employees with Work Agreements (PPPK) is constrained by a rigid, annually-focused appraisal system. This study addresses this challenge by exploring how PPPK employees in West Sumbawa Regency perceive and interpret the role of their Work Agreements in day-to-day performance management. Employing a qualitative case study approach, we gathered primary data from in-depth interviews with 13 PPPK staff, complemented by workplace observations. A primary finding reveals that participants construe the Work Agreement not as a dynamic tool for performance guidance, but as a ceremonial 'annual formality' invoked solely for terminal evaluation. This process, perceived as being devoid of meaningful dialogue and feedback, consequently fosters uncertainty and anxiety surrounding contract renewal. This perception was corroborated by observational data, which indicated a scarcity of routine performance communication between supervisors and their staff. Ultimately, this study concludes there is a profound disconnect between the intended function of the Work Agreement and its lived reality in practice. This gap underscores the critical need for a more dialogic and sustainable performance management model tailored to the PPPK context. Theoretically, this study contributes to the literature on adaptive performance management in the public sector, while practically, it offers a blueprint for developing a continuous feedback model within the context of regional bureaucracy.*

**Keywords:** Performance Management; Work Agreement; Feedback; Qualitative Case Study.

**How to Cite:** Sulhan, H., & Umar, U. (2025). Optimalisasi Kinerja PPPK: Model Adaptif Berbasis Umpan Balik di Kabupaten Sumbawa Barat. *Empiricism Journal*, 6(4), 2762-2771. <https://doi.org/10.36312/1wq17008>



<https://doi.org/10.36312/1wq17008>

Copyright© 2025, Sulhan & Umar

This is an open-access article under the CC-BY-SA License.



## PENDAHULUAN

Manajemen kinerja di sektor publik merupakan pilar strategis dalam mewujudkan birokrasi yang adaptif dan responsif. Di tingkat global, terjadi pergeseran paradigma dari sistem evaluasi kinerja tahunan yang kaku menuju model yang lebih dinamis dan berorientasi pada pengembangan pegawai (Armstrong, M., & Taylor, 2023). Pendekatan

modern ini menekankan pentingnya dialog berkelanjutan dan umpan balik secara real-time untuk meningkatkan motivasi, keterikatan (*engagement*), dan agilitas pegawai dalam menghadapi tantangan yang terus berubah (Chen, H., & Lee, 2024).

Pergeseran fundamental ini didorong oleh lingkungan eksternal yang semakin tidak menentu, sering digambarkan sebagai era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Pemerintah tidak lagi dapat beroperasi dengan asumsi stabilitas jangka panjang, melainkan harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap krisis kesehatan, disrupsi teknologi, dan perubahan ekspektasi publik (Santoso, B., & Setiawan, 2022). Sistem evaluasi tahunan yang lambat dianggap tidak lagi memadai untuk menyelaraskan kembali prioritas dan perilaku pegawai dengan tuntutan yang berubah cepat, sehingga menuntut adanya pendekatan yang lebih lincah (*agile*).

Selain tuntutan eksternal, perubahan ini juga dipicu oleh pergeseran demografi dan ekspektasi tenaga kerja. Generasi baru ASN, yang didominasi oleh milenial dan Gen Z, mendambakan lingkungan kerja yang lebih suportif, transparan, dan berorientasi pada pertumbuhan personal (Putra, 2021). Mereka tidak lagi hanya menginginkan skor di akhir tahun, tetapi juga mendambakan pembinaan (*coaching*), bimbingan (*mentoring*), dan pengakuan yang berkelanjutan sebagai bagian integral dari pengalaman kerja mereka.

Konsekuensi dari pergeseran ini adalah transformasi peran manajer atau atasan langsung. Dalam model manajemen kinerja adaptif, peran atasan bergeser dari seorang "hakim" yang memberikan vonis kinerja menjadi seorang "pelatih" (*coach*) yang secara aktif terlibat dalam pengembangan anggota timnya. Fokusnya beralih dari mendokumentasikan kegagalan masa lalu menjadi memfasilitasi keberhasilan di masa depan melalui dialog yang suportif dan berorientasi pada solusi (Wibowo, A., & Nugraha, 2023).

Di Indonesia, reformasi birokrasi ini diwujudkan salah satunya melalui kebijakan pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Secara filosofis, kehadiran PPPK menandai upaya pemerintah untuk mengadopsi prinsip manajemen sumber daya manusia yang lebih fleksibel dan berbasis kinerja. Berbeda dengan PNS, kontrak kerja PPPK dapat diperbarui atau diakhiri berdasarkan evaluasi kinerja, sebuah mekanisme yang secara teoretis mendorong akuntabilitas (Suryani, D., & Hartono, 2023). Namun, meskipun Perjanjian Kerja memberikan dasar hukum yang jelas, terdapat kesenjangan signifikan antara desain kebijakan di tingkat nasional dengan realitas implementasi di tingkat daerah. Banyak unit kerja masih menerapkan pola manajemen kinerja warisan, yaitu siklus evaluasi tahunan yang bersifat retrospektif dan cenderung formalitas (Nugroho, D., & Priyanto, 2023).

Instrumen Perjanjian Kerja (PK) yang menjadi inti dari hubungan kerja PPPK, secara ideal dirancang untuk berfungsi sebagai kontrak kinerja (*performance contract*) yang dinamis. Ia seharusnya menjadi titik tolak untuk dialog berkelanjutan mengenai ekspektasi, kemajuan, dan penyesuaian target sepanjang tahun (Lestari, 2022). Dokumen ini semestinya menjadi alat manajemen yang "hidup", yang secara aktif digunakan oleh atasan dan PPPK untuk memandu kinerja dan pengembangan.

Namun, dalam praktiknya, seringkali terjadi reduksi fungsi. Perjanjian Kerja yang seharusnya menjadi instrumen dialogis tereduksi menjadi sekadar dokumen administratif yang statis. Ia ditandatangani di awal dan baru dibuka kembali di akhir periode evaluasi, utamanya untuk memenuhi kewajiban formal pelaporan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai). Proses ini menghilangkan esensi dialogis dan pengembangan yang menjadi ruh dari manajemen kinerja modern.

Kondisi ini dapat dijelaskan melalui konsep inersia institusional, di mana praktik-praktik dan budaya birokrasi lama yang sudah mengakar (seperti ritual penilaian tahunan PNS) secara tidak sadar diterapkan pada kategori pegawai baru (PPPK) meskipun konteks dan kebutuhannya berbeda (Prasetyo, E., & Hidayat, 2021). Akibatnya, semangat fleksibilitas dan agilitas dari kebijakan PPPK berisiko tumpul di tingkat implementasi karena terbentur oleh budaya dan sistem manajemen kinerja warisan yang belum sepenuhnya bertransformasi.

Kondisi ini menciptakan kesenjangan antara potensi besar yang dimiliki PPPK dengan sistem manajemen yang belum sepenuhnya mendukung optimalisasi kinerja mereka. Sebagai solusi, konsep manajemen kinerja adaptif berbasis umpan balik berkelanjutan (*continuous feedback*) menawarkan pendekatan yang relevan. Model ini mengubah evaluasi

dari sebuah "peristiwa" tahunan menjadi sebuah "proses" dialogis yang terintegrasi dalam alur kerja harian (Pulakos et al., 2022). Secara psikologis, efektivitas model ini terletak pada kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia akan kompetensi, otonomi, dan keterhubungan (*relatedness*).

Mekanisme utama dalam model ini adalah sesi check-in yang reguler, yaitu percakapan informal namun terstruktur antara atasan dan pegawai. Sesi ini berfokus pada empat agenda utama: (1) kemajuan dan pencapaian, (2) tantangan yang dihadapi, (3) kebutuhan akan dukungan, dan (4) penyesuaian prioritas. Melalui dialog dua arah ini, umpan balik tidak lagi menjadi sesuatu yang menakutkan, melainkan menjadi alat navigasi yang berguna.

Penerapan umpan balik berkelanjutan secara langsung memenuhi tiga kebutuhan psikologis dasar menurut Teori Determinasi Diri. Umpan balik yang spesifik dan tepat waktu memberikan pegawai perasaan kompeten karena mereka tahu di mana posisi mereka. Dialog dua arah dalam sesi check-in memberikan rasa otonomi karena mereka dilibatkan dalam pemecahan masalah. Interaksi yang suportif dan berkelanjutan dengan atasan akan memperkuat rasa keterhubungan dan kepercayaan (Suleiman, R., & Wulandari, 2023).

Manfaat dari model ini melampaui level individu dan berdampak pada tingkat organisasi. Budaya umpan balik berkelanjutan secara signifikan mempercepat siklus belajar dan inovasi di seluruh organisasi. Deteksi dini terhadap masalah kinerja memungkinkan organisasi untuk melakukan intervensi korektif sebelum kerugian menjadi besar. Dengan demikian, model ini tidak hanya berfungsi sebagai alat pengembangan SDM, tetapi juga sebagai mekanisme manajemen risiko dan pendorong agilitas organisasi.

Meskipun studi tentang manajemen kinerja ASN sudah banyak dilakukan, penelitian yang berfokus pada pengembangan model kinerja adaptif untuk PPPK di konteks pemerintah daerah, khususnya di luar Jawa, masih sangat terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan (1) menganalisis bagaimana para PPPK dan atasan memaknai Perjanjian Kerja dalam proses manajemen kinerja saat ini di Kabupaten Sumbawa Barat, dan (2) mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhinya untuk merumuskan sebuah model inovatif yang kontekstual.

Sebagian besar penelitian yang ada masih bersifat evaluatif terhadap sistem yang lama (misalnya, mengukur tingkat kepuasan terhadap SKP), dan belum banyak yang menawarkan solusi model intervensi yang konkret dan dapat diuji-cobakan. Terdapat kesenjangan metodologis, di mana studi kualitatif yang mendalam untuk menggali "pengalaman hidup" (*lived experience*) pegawai kontrak dalam sistem birokrasi Indonesia masih sangat langka, padahal narasi dan persepsi dari para aktor di lapangan adalah kunci untuk memahami mengapa sebuah kebijakan berhasil atau gagal (Rahman, 2022).

Lebih jauh, terdapat kesenjangan kontekstual. Banyak model manajemen SDM modern dikembangkan dalam konteks korporasi swasta di negara-negara Barat. Pertanyaan tentang bagaimana model-model ini dapat diadaptasi agar sesuai dengan budaya kerja dan kapasitas kelembagaan yang unik di pemerintah daerah Indonesia (khususnya di luar pusat-pusat pemerintahan utama) masih menjadi area yang belum banyak dieksplorasi. Sebuah model yang efektif di Jakarta belum tentu relevan di Sumbawa Barat.

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi krusial karena tidak hanya akan menganalisis masalah, tetapi juga bertujuan untuk merancang, mengembangkan, dan memvalidasi secara konseptual sebuah model praktis yang disesuaikan dengan realitas di lapangan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi orisinal baik bagi pengembangan teori manajemen kinerja sektor publik maupun sebagai cetak biru praktis bagi reformasi birokrasi di tingkat lokal. Berangkat dari konteks kebijakan sistem manajemen kinerja PPPK yang cenderung kaku dan ritualistik tahunan, penelitian ini mengidentifikasi fenomena sentral berupa pemaknaan Perjanjian Kerja (PK) sebagai dokumen statis, bukan sebagai panduan dinamis. Pemaknaan ini secara langsung dibentuk dan diperkuat oleh faktor pembentuk utama di lapangan, yaitu minimnya praktik dialog dan umpan balik kinerja yang terstruktur antara atasan dan PPPK. Sebagai dampak dan konsekuensinya, kondisi "hampa umpan balik" ini menciptakan lingkungan kerja yang penuh dengan ketidakpastian dan kecemasan karier, yang berpotensi merusak motivasi intrinsik dan psychological safety pegawai. Oleh karena itu, seluruh rangkaian masalah ini menunjukkan adanya implikasi dan kebutuhan mendesak untuk merancang sebuah solusi konseptual, yaitu Model Manajemen

Kinerja Adaptif yang lebih dialogis dan berkelanjutan, yang menjadi tujuan akhir dari penelitian ini.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Metode ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan holistik mengenai pengalaman dan pemaknaan para Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) dalam konteks spesifik manajemen kinerja di Kabupaten Sumbawa Barat (Creswell, 2014). "Kasus" yang diteliti adalah fenomena pemaknaan Perjanjian Kerja oleh kelompok PPPK sebagai pengguna sistem. Pengumpulan data lapangan dilaksanakan selama periode dua bulan Oktober-November 2025 di beberapa unit kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat yang mempekerjakan PPPK formasi guru dan tenaga kesehatan. Sebelum wawancara, setiap informan diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian dan menandatangani lembar persetujuan (informed consent). Seluruh identitas informan dan detail spesifik yang dapat mengidentifikasi mereka disamarkan dalam laporan penelitian untuk menjamin kerahasiaan dan keamanan.

Sumber data utama dalam penelitian ini berasal dari wawancara mendalam dengan 13 orang Pegawai PPPK dari berbagai formasi, yang dipilih secara purposive sampling. Mereka dipilih karena merupakan aktor yang secara langsung mengalami dan merasakan proses manajemen kinerja yang dikaji. Untuk memperkaya pemahaman dan melakukan triangulasi sumber, wawancara juga dilakukan dengan satu orang Atasan Langsung (sebagai perspektif implementor) dan satu orang Pejabat BKPSDM (sebagai perspektif perumus kebijakan). Namun, fokus analisis utama dalam artikel ini adalah pada suara dan pengalaman dari 13 informan PPPK.

Pengumpulan data dilakukan melalui dua teknik utama. Pertama, wawancara mendalam semi-terstruktur dengan ke-13 informan PPPK untuk menggali pengalaman dan persepsi mereka secara mendalam. Kedua, observasi non-partisipan di beberapa lingkungan kerja untuk mengamati praktik komunikasi kinerja dan interaksi antara atasan dengan staf. Selain itu, dilakukan juga analisis dokumentasi terhadap format Perjanjian Kerja dan SKP yang berlaku untuk memberikan konteks. Analisis data dilakukan secara tematik (Braun, V., & Clarke, 2022), yang secara spesifik difokuskan untuk mengidentifikasi pola-pola makna yang relevan dalam menjawab rumusan masalah penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis mendalam terhadap data wawancara dan observasi menunjukkan bahwa Perjanjian Kerja (PK) bagi para PPPK di Kabupaten Sumbawa Barat bukanlah sekadar dokumen pasif. Sebaliknya, temuan penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa para PPPK memaknainya sebagai sebuah artefak dinamis dan multifungsi yang sentral dalam kehidupan profesional mereka. Pemaknaan ini bersifat holistik, di mana PK secara simultan berperan sebagai panduan kinerja, perisai hukum, katalisator motivasi, dan penentu keberlanjutan karier. Di sisi lain, potensi besar dari PK ini ternyata sangat bergantung pada faktor-faktor kontekstual dalam ekosistem kerja mereka, yang dapat berfungsi sebagai pendorong maupun penghambat.

### Pemaknaan Peran Perjanjian Kerja: Instrumen Multifungsi yang Hidup

#### 1. Panduan Kinerja dan Peta Jalan (Aspek Manajerial)

Temuan penelitian secara dominan menunjukkan bahwa Perjanjian Kerja (PK) diinterpretasikan sebagai "peta jalan" manajerial yang memberikan arah, kejelasan, dan fokus dalam rutinitas kerja sehari-hari. Bagi para PPPK, dokumen ini bukanlah sekadar daftar kewajiban yang statis, melainkan sebuah panduan operasional yang hidup. Seorang informan guru (G-03) menggambarkan sebagai, "Bagi saya, PK itu seperti kompas, Pak. Jadi kita tahu arah kerjanya setahun ke depan mau kemana, target apa yang harus dicapai. Jadi tidak bingung lagi." Dengan merinci secara eksplisit prioritas dan standar kinerja yang diharapkan, PK secara efektif membongkar ambiguitas peran (*role ambiguity*), sebuah kendala yang kerap menjadi penghambat produktivitas. Pemaknaan ini memberikan validasi empiris terhadap argumen Pratama, I., & Wibowo, (2022), yang menemukan bahwa kejelasan ekspektasi kinerja merupakan prediktor utama peningkatan efektivitas ASN.

Lebih dari sekadar instrumen bagi organisasi, pemaknaan ini juga menyoroti peran PK sebagai alat bantu kognitif yang vital bagi individu. Dalam praktiknya, dokumen ini menjadi titik referensi eksternal yang membantu PPPK dalam perencanaan dan penetapan prioritas harian. Dengan demikian, Perjanjian Kerja mentransformasikan para PPPK dari sekadar pelaksana tugas menjadi manajer bagi kinerja mereka sendiri, sejalan dengan konsep job crafting di mana pegawai secara proaktif membentuk ulang tugas mereka untuk meningkatkan makna dan keterlibatan, seperti yang dianalisis oleh (Wijaya, H., & Santoso, 2022).

## **2. Perisai Hukum dan Rasa Aman (Aspek Legal-Psikologis)**

Di sisi lain, pemaknaan Perjanjian Kerja sebagai "perisai hukum" menyentuh aspek paling fundamental dari realitas kepegawaian PPPK: status mereka yang bersifat kontraktual. Berbeda dengan PNS, posisi PPPK diwarnai oleh evaluasi periodik yang menentukan nasib karier. Kondisi ini secara inheren menciptakan kebutuhan psikologis akan kepastian dan perlindungan. Seorang tenaga kesehatan (N-05) mengungkapkan, "Setidaknya dengan adanya PK ini, kita punya pegangan hukum yang jelas, Pak. Jadi ada rasa aman, tidak was-was. Hak dan kewajiban kita tertulis di sana." Dalam konteks ini, PK berfungsi sebagai fondasi legal yang kokoh, mengubah hubungan kerja yang berpotensi rapuh menjadi sebuah pakta yang jelas dan mengikat.

Keberhasilan PK dalam memenuhi kebutuhan psikologis ini memiliki dampak langsung pada perilaku kerja. Kejelasan hak dan kewajiban yang tertulis terbukti menjadi penawar efektif bagi kecemasan kerja. Rasa aman yang diberikan oleh "perisai hukum" ini bukanlah tujuan akhir, melainkan sebuah prasyarat yang membebaskan para PPPK untuk terlibat secara lebih mendalam dan proaktif. Sejalan dengan temuan Sari, P., & Suryani, (2022), persepsi dukungan organisasional, termasuk jaminan kontrak yang adil, dapat meningkatkan perilaku inovatif di tempat kerja.

## **3. Katalisator Motivasi dan Profesionalisme (Aspek Psikologis)**

Temuan bahwa kejelasan target dalam PK secara konsisten mampu membangkitkan motivasi memberikan validasi dunia nyata terhadap Goal-Setting Theory. PK berfungsi sebagai mekanisme formal untuk menetapkan tujuan, mengubah tugas yang abstrak menjadi target konkret. Seorang guru (G-07) menyatakan, "Kalau target di PK jelas, kita jadi lebih semangat kerjanya. Rasanya seperti ada tantangan yang harus ditaklukkan, bukan sekadar kerja rutin saja." Hal ini memicu motivasi intrinsik karena memenuhi kebutuhan psikologis dasar akan kompetensi dan tujuan (*purpose*), sebuah kekuatan yang menurut Wijaya, D., & Hartono, (2023) memiliki pengaruh lebih kuat dibandingkan insentif finansial semata.

Lebih dari sekadar memotivasi, PK juga secara aktif membentuk profesionalisme dengan mendorong pola pikir bertumbuh (*growth mindset*). Target-target yang tertuang di dalamnya tidak lagi dilihat sebagai batas akhir, melainkan sebagai "garis start" yang memotivasi mereka untuk terus belajar dan berinovasi. Sebagaimana diungkapkan oleh Rahardjo, (2022), sistem evaluasi kinerja yang efektif adalah yang mampu menginspirasi pegawai untuk melakukan introspeksi dan merencanakan pengembangan kompetensi. Dalam hal ini, PK terbukti menjadi instrumen strategis yang tidak hanya mengukur kinerja masa lalu, tetapi juga secara aktif membentuk kapabilitas angkatan kerja untuk masa depan.

## **4. Penentu Keberlanjutan Karier (Aspek Konsekuensial)**

Terakhir, kesadaran akan hubungan kausal antara kinerja saat ini dengan perpanjangan kontrak di masa depan berfungsi sebagai motivator ekstrinsik yang sangat kuat. Keyakinan bahwa kinerja yang baik "menentukan" peluang perpanjangan kontrak berhasil menciptakan dimensi "pertaruhan tinggi" (*high-stakes*). Seorang nakes (N-02) berujar, "Ya mau tidak mau, Pak, kita harus kerja maksimal. Karena nasib kita lima tahun ke depan kan ditentukan dari evaluasi berdasarkan PK ini. Ini pertaruhan." Persepsi ini dapat dianalisis melalui Expectancy Theory, yang menjelaskan bahwa motivasi adalah fungsi dari keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja dan kinerja akan menghasilkan imbalan.

Lebih jauh, temuan ini memberikan gema yang kuat pada penelitian Abdullah, R., & Fachruddin, (2022), yang menyimpulkan bahwa kejelasan hubungan antara kinerja dan konsekuensi adalah pilar fundamental bagi efektivitas sistem manajemen kinerja pegawai

non-tetap. Ketika sistem dirasakan adil dan meritokratis, maka setiap hari kerja dimaknai sebagai investasi untuk masa depan karier. Konsekuensi ini tidak hanya memicu motivasi transaksional, tetapi juga mendorong internalisasi nilai-nilai profesionalisme sebagai strategi keberlanjutan karier, sejalan dengan kesimpulan Setiawan, (2023) yang menyatakan bahwa individu cenderung berinvestasi dalam membangun reputasi profesional jangka panjang ketika masa depan karier mereka bergantung pada rekam jejak kinerja.

## **Ekosistem Kinerja: Faktor Pendorong dan Penghambat**

### **1. Faktor Pendorong**

#### **a. Kepemimpinan yang Suportif dan Komunikatif**

Temuan penelitian menegaskan bahwa peran atasan yang suportif adalah faktor pendorong paling signifikan. Perilaku manajerial seperti memberikan arahan yang jelas dan keterbukaan untuk diskusi bersifat transformasional. Seorang guru (G-01) memuji atasannya, "Kepala sekolah kami sangat mendukung. Kalau ada masalah, beliau selalu terbuka diajak diskusi, tidak langsung menyalahkan. Itu membuat kami merasa nyaman dan dihargai." Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Yulianto, A., & Susilo, (2022), yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara positif memengaruhi keterikatan kerja.

Lebih jauh, kepemimpinan yang komunikatif menjadi fondasi bagi terciptanya rasa aman psikologis (*psychological safety*). Dalam lingkungan seperti ini, PK tidak lagi dipandang sebagai instrumen penghakiman, melainkan sebagai titik awal untuk dialog yang jujur. Temuan ini mengafirmasi studi oleh Pratiwi, M., & Santoso, (2023) yang menyoroti peran krusial kepercayaan kepada atasan dalam mendorong perilaku proaktif dan inovatif.

#### **b. Lingkungan Kerja yang Kolaboratif**

Dukungan horizontal dari rekan kerja diidentifikasi sebagai pendorong esensial. Budaya kerja di mana rekan saling mendukung dan berbagi pengetahuan mampu menciptakan modal sosial (*social capital*) yang kuat. Hal ini menegaskan argumen dari Prasetyo, E., & Hidayat, (2021) bahwa kinerja individu tidak dapat dipisahkan dari efektivitas tim dan kualitas budaya kolaboratif.

Lingkungan kerja yang kolaboratif juga berfungsi sebagai "bantalan" psikologis yang vital. Dukungan emosional dan praktis dari rekan kerja dapat mengurangi stres dan mencegah burnout, sehingga membangun resiliensi kolektif.

#### **c. Sistem Evaluasi yang Developmental**

Persepsi bahwa momen evaluasi kinerja bukan sebagai penghakiman, melainkan sebagai kesempatan pengembangan diri adalah pendorong yang sangat positif. Seorang nakes (N-06) menceritakan, "Waktu evaluasi kemarin, saya tidak merasa dihakimi. Justru kami diskusi, area mana yang sudah bagus, mana yang bisa ditingkatkan lagi tahun depan. Jadi seperti dapat masukan untuk jadi lebih baik." Pandangan ini lahir dari praktik evaluasi yang dirasakan adil, transparan, dan berorientasi pada perbaikan, sejalan dengan konsep keadilan prosedural (*procedural justice*), sebagaimana disimpulkan oleh Handayani, T., & Utomo, (2022).

Pandangan ini secara fundamental mengubah evaluasi dari sumber kecemasan menjadi pendorong kinerja yang konstruktif, serta secara aktif menumbuhkan pola pikir bertumbuh (*growth mindset*). Temuan ini sejalan dengan argumen Rahardjo, (2022) bahwa transformasi sistem evaluasi yang paling efektif adalah yang mampu menginspirasi pegawai untuk melakukan introspeksi.

### **2. Faktor Penghambat (*Barriers*)**

#### **a. Keterbatasan Waktu dan Beban Kerja Berlebih**

Hambatan paling dominan adalah tekanan waktu ekstrem akibat volume pekerjaan yang tinggi dan tugas mendadak. Seorang nakes (N-04) mengeluh, "Target di PK itu ideal, Pak. Tapi kenyataannya di lapangan, ada banyak sekali tugas tambahan yang mendadak. Waktu untuk fokus ke target utama jadi berkurang." Kondisi *role overload* ini menjadi penghambat signifikan, sejalan dengan temuan Indriani, F., & Santosa, (2022) bahwa beban kerja berlebih merupakan prediktor negatif terhadap kinerja dan kesejahteraan ASN.

Lebih jauh, tekanan waktu dan beban kerja yang tinggi seringkali diperparah oleh kelemahan dalam sistem perencanaan di tingkat manajerial. Argumen ini didukung oleh penelitian Wibisono, (2023) yang menyoroti tantangan struktural di banyak pemerintah daerah.

#### **b. Kurangnya Dukungan Pelatihan dan Sumber Daya**

Faktor penghambat signifikan lainnya adalah kurangnya dukungan organisasional dalam bentuk pelatihan. Hal ini sejalan dengan kerangka Ability-Motivation-Opportunity (AMO), di mana kurangnya pelatihan secara langsung mengurangi komponen 'kemampuan' (*Ability*), sebagaimana ditegaskan oleh Saputra, (2023).

Keterbatasan sumber daya ini menciptakan sebuah lingkaran setan (*vicious cycle*) yang sulit dipatahkan: beban kerja yang tinggi menyerap seluruh waktu, sehingga tidak ada kesempatan untuk pelatihan, yang pada akhirnya membuat beban kerja terasa semakin berat.

#### **c. Kendala Komunikasi dan Birokrasi**

Beberapa informan menyoroti kendala komunikasi dan proses birokrasi sebagai faktor penghambat eksternal yang berada di luar kendali langsung mereka, namun berdampak signifikan pada kinerja. Masalah ini bermanifestasi dalam berbagai bentuk, mulai dari komunikasi yang tidak efektif dari pimpinan (misalnya, perubahan prioritas mendadak tanpa penjelasan yang memadai) hingga prosedur birokrasi antar-departemen yang kaku dan lambat. Fenomena "silo" antar-departemen ini merupakan patologi birokrasi klasik yang menciptakan penundaan, frustrasi, dan menghambat alur kerja yang seharusnya lancar dan terintegrasi. Seperti yang ditekankan oleh Rahman, (2022), efektivitas implementasi program di tingkat lokal seringkali terganggu oleh koordinasi lintas-sektoral yang lemah dan alur komunikasi yang terputus, yang menciptakan inefisiensi sistemik.

Kendala ini menunjukkan bahwa kinerja seorang PPPK, meskipun sangat efisien di unitnya sendiri, dapat dengan mudah terhambat oleh inefisiensi di bagian lain dari sistem organisasi yang lebih besar. Bagi pegawai, hal ini tidak hanya memperlambat pekerjaan, tetapi juga dapat menimbulkan demotivasi yang mendalam, karena upaya dan kerja keras mereka terasa sia-sia akibat terhalang oleh faktor-faktor sistemik. Komunikasi yang buruk dari pimpinan dapat secara instan menciptakan kekacauan dan merusak perencanaan yang telah disusun dengan cermat, sementara birokrasi yang lambat menumbuhkan perasaan tidak berdaya. Pada akhirnya, kendala ini merusak lingkungan kerja yang seharusnya lincah dan responsif, yang menjadi tujuan utama dari kebijakan PPPK itu sendiri.

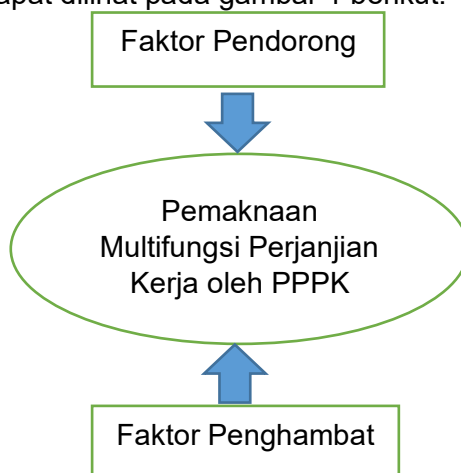
#### **d. Kelemahan Praktik Kepemimpinan dan Evaluasi**

Terakhir, meskipun banyak atasan yang dipuji, data juga mengungkap adanya sisi gelap dari praktik kepemimpinan dan evaluasi yang berfungsi sebagai faktor penghambat yang kuat. Ini mencakup perilaku atasan yang tidak suportif, pasif, atau tidak tegas dalam menegakkan aturan, serta praktik evaluasi yang dirasa tidak adil atau subjektif. Perilaku-perilaku ini dapat secara langsung "membunuh" motivasi dan mencederai rasa keadilan yang menjadi fondasi dari kontrak psikologis antara pegawai dan organisasi. Ketika kinerja yang baik tidak dihargai dan kinerja yang buruk tidak dikoreksi, seluruh sistem manajemen kinerja yang dibangun di atas prinsip meritokrasi kehilangan kredibilitasnya dan berpotensi runtuh.

Praktik-praktik ini sangat merusak karena ia mencederai rasa keadilan organisasional (*organizational justice*), baik prosedural (proses yang tidak adil) maupun distributif (hasil yang tidak adil). Sebagaimana disimpulkan oleh Nugroho, D., & Priyanto, (2023), persepsi ketidakadilan dalam proses evaluasi kinerja merupakan salah satu faktor demotivasi paling kuat di kalangan ASN. Hal ini dapat menyebabkan pegawai yang berprestasi merasa sinis dan tidak dihargai, sementara pegawai yang kurang berprestasi tidak memiliki insentif untuk berubah. Kelemahan pada level kepemimpinan ini berpotensi meruntuhkan seluruh fondasi positif yang telah dibangun oleh Perjanjian Kerja, menunjukkan betapa krusialnya peran pemimpin dalam "menghidupkan" atau



"mematikan" efektivitas sebuah sistem kinerja. Adapun diagram alir dari Model Adaptif Optimalisasi Kinerja PPPK dapat dilihat pada gambar 1 berikut.



**Gambar 1.** Model Adaptif Optimalisasi Kinerja PPPK

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan, penelitian ini menarik dua kesimpulan utama. Pertama, para Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Kabupaten Sumbawa Barat menginterpretasikan Perjanjian Kerja bukan sebagai dokumen administratif biasa, melainkan sebagai instrumen multifungsi yang holistik. Kedua, potensi besar yang terkandung dalam Perjanjian Kerja tidak dapat terealisasi secara optimal tanpa didukung oleh ekosistem kerja yang sehat. Dengan demikian, optimalisasi kinerja PPPK menuntut sebuah pergeseran fokus: dari sekadar menyempurnakan dokumen kontrak menjadi sebuah upaya strategis untuk membangun ekosistem kerja yang dialogis dan memberdayakan.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada literatur manajemen kinerja sektor publik dengan memberikan deskripsi kualitatif yang kaya mengenai fenomena 'inersia institusional' dalam implementasi kebijakan PPPK. Secara praktis, temuan ini mendesak para manajer di sektor publik untuk beralih dari siklus evaluasi tahunan menuju praktik check-in berbasis dialog yang lebih reguler, disertai investasi dalam pelatihan kepemimpinan berbasis coaching.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena berfokus pada studi kasus di satu kabupaten. Untuk itu, penelitian di masa depan disarankan untuk memvalidasi model konseptual yang diusulkan melalui pendekatan kuantitatif dengan sampel yang lebih luas, serta melakukan studi longitudinal untuk melacak dampak implementasi model manajemen kinerja adaptif.

## REKOMENDASI

Berdasarkan temuan mengenai kesenjangan antara desain kebijakan dan realitas implementasi, penelitian ini merekomendasikan tiga tingkatan intervensi praktis berikut:

1. Untuk Pembuat Kebijakan (Pemerintah Pusat dan Daerah):  
Mendesain ulang siklus evaluasi dari yang berfokus pada penilaian akhir tahun menjadi siklus yang mengintegrasikan dialog kinerja triwulanan (*quarterly check-ins*) sebagai komponen wajib. Mengembangkan panduan praktis atau toolkit bagi manajer/atasan langsung tentang "Cara Melakukan Sesi Check-in yang Efektif dengan PPPK".
2. Untuk Pimpinan Unit Kerja:  
Memprioritaskan pelatihan bagi pimpinan untuk bertransformasi dari 'penilai' menjadi 'pelatih' (*leader as a coach*). Menciptakan "ritual" komunikasi kinerja dengan mengagendakan secara rutin sesi *check-in* sebagai bagian dari agenda wajib tim.
3. Untuk Para Pegawai PPPK:  
Mengambil inisiatif untuk secara proaktif meminta umpan balik dari atasan. Menggunakan Perjanjian Kerja sebagai alat refleksi diri dan perencanaan pengembangan pribadi.

## DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, R., & Fachruddin, A. (2022). Efektivitas Sistem Manajemen Kinerja Berbasis



- Konsekuensi bagi Pegawai Pemerintah Non-Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 8(2), 112–125.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance (7th ed.)*. Kogan Page Publishers.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. SAGE Publication.
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2019). The feedback fallacy. *Harvard Business Review*, 97(2), 92–101.
- Chen, H., & Lee, Y. (2024). Agile goal setting in the public sector: An empirical study on the effectiveness of OKRs. *Public Performance & Management Review*, 47(2), 215–235.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. SAGE Publication.
- Handayani, T., & Utomo, P. (2022). Keadilan Prosedural dalam Evaluasi Kinerja dan Dampaknya terhadap Motivasi Pegawai. *Jurnal Administrasi Negara*, 28(2), 250–265.
- Indriani, F., & Santosa, H. (2022). Dampak Beban Kerja Berlebih dan Stres Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 18(1), 98–110.
- Lestari, A. D. (2022). Dari Dokumen Statis ke Kontrak Kinerja Dinamis: Studi Kasus Peran Perjanjian Kerja dalam Manajemen Kinerja. *Jurnal Borneo Administrator*, 18(1), 75–90.
- Nugroho, D., & Priyanto, S. (2023). Keadilan Organisasional sebagai Prediktor Utama Motivasi dan Kepuasan Kerja ASN: Studi pada Instansi Vertikal. *Jurnal Perilaku Organisasi*, 6(1), 33–48.
- Prasetyo, E., & Hidayat, T. (2021). Inersia Institusional dalam Reformasi Birokrasi: Mengapa Praktik Lama Sulit Berubah? *Jurnal Studi Pemerintahan*, 12(2), 112–128.
- Pratama, I., & Wibowo, E. (2022). Pengaruh Kejelasan Ekspektasi Kinerja Terhadap Efektivitas dan Kepuasan Kerja ASN di Era Digital. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 15(2), 210–224.
- Pratiwi, M., & Santoso, A. (2023). Kepercayaan pada Atasan dan Perilaku Kerja Inovatif: Peran Mediasi dari Keamanan Psikologis di Sektor Publik. *Jurnal Manajemen Dan Kebijakan Publik*, 8(1), 60–75.
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R. A., & Arad, S. (2022). The evolution of performance management: A model for the future. *Organizational Dynamics*, 5(1).
- Putra, I. N. (2021). Mengelola Tenaga Kerja Milenial di Sektor Publik: Tantangan dan Strategi. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 5(1), 30–45.
- Rahardjo, S. (2022). Transformasi Sistem Evaluasi Kinerja: Dari Penilaian Menuju Pengembangan Kompetensi Pegawai. *Jurnal Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 6(1), 14–27.
- Rahman, F. (2022). Patologi Birokrasi di Era Modern: Analisis Kendala Komunikasi dan Koordinasi Lintas-Sektoral dalam Implementasi Program Lokal. *Jurnal Birokrasi & Pemerintahan*, 14(2), 178–192.
- Santoso, B., & Setiawan, A. (2022). Pemerintahan Agile: Merespons Era VUCA di Sektor Publik. *Urnal Transformasi Digital Pemerintahan*, 6(1), 1–15.
- Saputra, R. (2023). Analisis Kerangka Ability-Motivation-Opportunity (AMO) pada Kinerja Pegawai Non-Tetap: Studi Kasus di Pemerintah Daerah. *Jurnal Pengembangan SDM Aparatur*, 8(1), 40–55.
- Sari, P., & Suryani, D. (2022). Persepsi Dukungan Organisasional dan Iklim Inovasi: Dampaknya terhadap Perilaku Kerja Inovatif ASN. *Jurnal Inovasi Administrasi*, 9(2), 88–102.
- Setiawan, B. (2023). Membangun Karakter Profesional Melalui Sistem Kinerja Berbasis Konsekuensi: Studi Kasus pada Pegawai Kontrak. *Jurnal Etika Dan Profesionalisme*, 2(2), 70–83.
- Suleiman, R., & Wulandari, S. (2023). Penerapan Self-Determination Theory untuk Meningkatkan Keterikatan Kerja ASN. *Jurnal Psikologi Indonesia*, 40(1), 55–68.
- Suryani, D., & Hartono, B. (2023). Dampak umpan balik berkelanjutan terhadap keterlibatan kerja (work engagement) aparatur sipil negara. *Jurnal Psikologi Terapan Dan Pendidikan*, 5(1), 14–27.
- Wibisono, A. (2023). Tantangan Struktural dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di Pemerintah Daerah: Kesenjangan antara Tuntutan Kinerja dan Pengembangan Kapasitas. *Jurnal Analisis Kebijakan Publi*, 9(1), 88–102.

- Wibowo, A., & Nugraha, C. (2023). Transformasi Peran Manajer: Dari Penilai menjadi Pelatih Kinerja. *Jurnal Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 17(2), 112–125.
- Wijaya, D., & Hartono, M. (2023). Job Crafting sebagai Pendorong Keterikatan Kerja: Studi pada Pegawai Pemerintah di Era Digital. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 7(1), 15–28.
- Wijaya, H., & Santoso, P. (2022). Kendala implementasi evaluasi kinerja berbasis SKP pada Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). *Jurnal Borneo Administrator*, 18(3), 251–268.
- Yulianto, A., & Susilo, D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja dan Kinerja Pegawai di Sektor Publik. *Jurnal Kepemimpinan Organisasi*, 5(1), 60–75.