

Sistem Penilaian Kinerja dan Efektivitasnya di Lembaga Pemerintah Indonesia

Achmad Asyraq Fadhillah¹, Habbi Firlana², Rita Kusuma Astuti³

Politeknik Pengayoman Indonesia

E-mail: asyrafadhillah@gmail.com¹, hbfirlana@gmail.com², ritakusumaastuti@gmail.com

Article History:

Received: 26 Agustus 2025

Revised: 01 Oktober 2025

Accepted: 07 Oktober 2025

Keywords:

Penilaian Kinerja, Aparatur Sipil Negara, Sistem Penilaian Kinerja, Efektivitas, Manajemen Sumber Daya Manusia, Lembaga Pemerintah, Reformasi Birokrasi

Abstract: *Penilaian kinerja merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia di lembaga pemerintah Indonesia untuk meningkatkan produktivitas pegawai dan akuntabilitas organisasi. Artikel ini melakukan tinjauan literatur sistematis terhadap studi terkait sistem penilaian kinerja di sektor publik Indonesia, dengan tujuan mengidentifikasi model penilaian yang umum digunakan, faktor pendukung efektivitas, serta kendala dalam implementasinya. Hasil tinjauan menunjukkan bahwa model berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) paling banyak diterapkan, didukung oleh faktor seperti pelatihan, teknologi informasi, dan komitmen pimpinan. Namun, tantangan seperti resistensi budaya organisasi dan kurangnya transparansi masih menjadi hambatan utama. Temuan ini memberikan gambaran menyeluruh yang dapat menjadi dasar perbaikan kebijakan manajemen SDM di sektor publik guna mendukung reformasi birokrasi secara berkelanjutan.*

PENDAHULUAN

Penilaian kinerja merupakan salah satu instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia di sektor publik. Melalui penilaian ini, pemerintah dapat mengukur sejauh mana aparatur sipil negara (ASN) menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Dengan adanya sistem penilaian kinerja yang baik, kualitas pelayanan publik dapat meningkat karena setiap individu memiliki target kerja yang jelas serta mekanisme evaluasi yang transparan. Hal ini sejalan dengan upaya reformasi birokrasi yang menekankan pada peningkatan akuntabilitas dan profesionalisme dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Penilaian kinerja juga berperan sebagai alat pengendalian internal untuk memastikan bahwa seluruh proses administrasi berjalan sesuai standar dan tujuan organisasi tercapai secara optimal. Dalam konteks tata kelola pemerintahan yang baik (good governance), sistem penilaian kinerja menjadi fondasi bagi pengambilan keputusan berbasis data serta perencanaan pengembangan kapasitas SDM secara berkelanjutan. Oleh karena itu, keberadaan sistem ini tidak hanya berdampak pada peningkatan produktivitas individu tetapi juga memperkuat integritas dan transparansi lembaga pemerintah.

Berbagai studi menunjukkan bahwa implementasi sistem penilaian kinerja yang efektif mampu mendorong perubahan budaya kerja menuju orientasi hasil (results-oriented culture), sekaligus meningkatkan motivasi pegawai melalui penghargaan atas pencapaian prestasinya

(Armstrong & Baron, 2005; KemenPAN-RB, 2023). Namun demikian, tantangan seperti resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan teknologi informasi masih menjadi hambatan utama dalam optimalisasi fungsi sistem tersebut di banyak instansi pemerintah Indonesia.

Seiring dengan pentingnya penilaian kinerja dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik, Indonesia telah mengalami perkembangan signifikan dalam sistem penilaian kinerja aparatur sipil negara (ASN). Sejarah sistem ini bermula dari upaya pemerintah untuk menciptakan mekanisme evaluasi yang lebih terstruktur dan akuntabel guna mendukung reformasi birokrasi. Pada awalnya, penilaian kinerja ASN masih bersifat administratif dan kurang terintegrasi, namun seiring waktu berkembang menjadi sistem yang lebih komprehensif dengan mengacu pada standar kompetensi dan target kerja individu maupun organisasi (Kementerian PANRB, 2014).

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil menjadi tonggak penting dalam menetapkan kerangka kerja formal bagi pelaksanaan penilaian kinerja. Selanjutnya, berbagai regulasi pendukung seperti Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 8 Tahun 2021 memperkuat aspek teknis pelaksanaan serta integrasinya dengan sistem manajemen SDM berbasis elektronik. Kebijakan-kebijakan ini menegaskan bahwa penilaian kinerja tidak hanya sebagai alat kontrol tetapi juga sebagai sarana pengembangan kompetensi pegawai secara berkelanjutan (Badan Kepegawaian Negara, 2020).

Evolusi sistem penilaian kinerja di lembaga pemerintah Indonesia mencerminkan upaya adaptif terhadap tuntutan modernisasi birokrasi yang transparan dan responsif terhadap kebutuhan pembangunan nasional.

Meskipun sistem penilaian kinerja ASN di Indonesia telah mengalami berbagai perkembangan dan pembaruan kebijakan, implementasinya tidak lepas dari sejumlah tantangan yang cukup kompleks. Salah satu kendala utama adalah aspek teknis, seperti keterbatasan infrastruktur teknologi informasi yang mendukung proses evaluasi secara digital (Putra, 2022). Selain itu, budaya organisasi birokratik yang masih cenderung hierarkis dan konservatif sering kali menimbulkan resistensi dari pegawai terhadap perubahan sistem penilaian baru (Syauket & Meutia, 2023). Hal ini berdampak pada rendahnya tingkat partisipasi aktif serta ketidakpastian dalam penerapan standar evaluasi.

Selain kendala teknis dan budaya organisasi, masalah objektivitas juga menjadi perhatian penting. Proses penilaian kinerja sering kali dipengaruhi oleh subjektivitas atasan atau bias personal sehingga mengurangi transparansi dan akuntabilitas hasil evaluasi (Luna-Arocas & Lara, 2020). Kurangnya mekanisme pengawasan yang efektif membuat beberapa hasil penilaian sulit dipertanggungjawabkan secara menyeluruh. Kondisi ini berpotensi menurunkan motivasi pegawai serta menghambat upaya peningkatan kualitas pelayanan publik.

Memahami tantangan-tantangan tersebut menjadi langkah awal yang krusial untuk merancang strategi perbaikan sistem penilaian kinerja agar lebih adaptif terhadap kebutuhan birokrasi modern di Indonesia. Menghadapi berbagai tantangan dalam implementasi sistem penilaian kinerja, evaluasi efektivitas menjadi langkah krusial yang tidak boleh diabaikan. Evaluasi ini berperan penting dalam mengukur dampak langsung sistem penilaian terhadap produktivitas pegawai serta pencapaian tujuan organisasi pemerintah secara keseluruhan. Tanpa adanya evaluasi yang komprehensif, sulit bagi lembaga pemerintah untuk mengetahui sejauh mana sistem tersebut berhasil mendorong peningkatan kinerja dan memberikan kontribusi nyata terhadap pelayanan publik (Armstrong & Baron, 2005).

Hasil evaluasi efektivitas juga menjadi dasar penting bagi pembuat kebijakan dalam melakukan perbaikan dan penyempurnaan manajemen sumber daya manusia (SDM). Dengan

memahami kekuatan dan kelemahan sistem penilaian yang berjalan, pemerintah dapat merumuskan strategi yang lebih tepat sasaran untuk meningkatkan motivasi kerja ASN serta memastikan akuntabilitas dalam birokrasi (DeNisi & Pritchard, 2006). Oleh karena itu, kajian mendalam mengenai efektivitas sistem penilaian kinerja sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya reformasi birokrasi di Indonesia.

Evaluasi efektivitas sistem penilaian kinerja telah menjadi fokus beberapa penelitian, masih terdapat kesenjangan signifikan dalam literatur yang membahas secara komprehensif mengenai implementasi dan dampaknya di lembaga pemerintah Indonesia. Banyak studi yang bersifat parsial atau terbatas pada konteks tertentu tanpa memberikan gambaran menyeluruh tentang berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan sistem tersebut (Putra & Sari, 2022; Wulandari et al., 2022).

Berdasarkan berbagai tantangan dan kesenjangan literatur tersebut, artikel ini bertujuan untuk melakukan tinjauan sistematis (Systematic Literature Review) terhadap sistem penilaian kinerja di lembaga pemerintah Indonesia. Fokus utama adalah mengevaluasi efektivitas sistem tersebut dalam meningkatkan kinerja aparatur serta mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat implementasinya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis hasil-hasil penelitian terdahulu terkait sistem penilaian kinerja dan efektivitasnya di lembaga pemerintah Indonesia. Metode SLR dipilih karena mampu memberikan gambaran komprehensif dan terstruktur berdasarkan bukti ilmiah yang valid serta meminimalkan bias dalam pemilihan literatur.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Untuk memastikan relevansi dan kualitas literatur yang dikaji, digunakan kriteria sebagai berikut:

Kriteria Inklusi:

- Artikel/jurnal yang membahas sistem penilaian kinerja di sektor publik Indonesia
- Artikel/jurnal yang diterbitkan dalam rentang tahun 2010–2025
- Artikel/jurnal berbahasa Indonesia atau Inggris.

Kriteria Eksklusi:

- Studi yang tidak relevan dengan fokus manajemen kinerja ASN atau hanya membahas aspek non-kinerja
- Artikel tanpa full-text tersedia.

Pencarian literatur dilakukan secara sistematis melalui beberapa database akademik utama seperti Google Scholar, Scopus, dan portal jurnal nasional seperti SINTA. Kata kunci pencarian disesuaikan dengan topik penelitian antara lain “sistem penilaian kinerja ASN”, “evaluasi kinerja pegawai negeri sipil”, “efektivitas manajemen SDM sektor publik Indonesia”, serta variasi kata kunci terkait lainnya dalam bahasa Indonesia maupun Inggris.

Setelah proses pencarian awal menghasilkan sejumlah artikel potensial, tahap screening dilakukan dengan membaca abstrak dan kesimpulan untuk memastikan relevansi terhadap topik penelitian. Artikel-artikel terpilih kemudian dianalisis secara mendalam menggunakan teknik sintesis tematik guna mengidentifikasi pola-pola utama mengenai efektivitas sistem penilaian kinerja serta tantangan implementasinya di sektor publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejumlah studi yang dianalisis berasal dari berbagai lembaga pemerintah di Indonesia dengan fokus utama pada penilaian kinerja aparatur sipil negara (ASN). Secara kuantitatif, mayoritas penelitian dipublikasikan dalam rentang waktu 2018 hingga 2024, menunjukkan adanya perhatian yang meningkat terhadap topik ini dalam beberapa tahun terakhir. Jenis lembaga yang menjadi objek penelitian beragam mulai dari tingkat kecamatan seperti Kecamatan Kenjeran di Surabaya hingga instansi pemerintah daerah dan pusat. Fokus penelitian umumnya meliputi proses perencanaan kinerja, pelaksanaan evaluasi berbasis aplikasi digital (e-performance), serta aspek perilaku kerja pegawai sesuai regulasi Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022.

Metode yang digunakan sebagian besar bersifat kualitatif deskriptif dengan pendekatan wawancara mendalam dan observasi untuk menggali kendala serta praktik terbaik dalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja. Beberapa studi juga mengadopsi metode kuantitatif untuk mengukur hubungan antara disiplin kerja, lingkungan kerja, dan hasil penilaian kinerja pegawai. Temuan umum menunjukkan bahwa meskipun sistem e-performance telah meningkatkan transparansi dan efisiensi evaluasi, masih terdapat tantangan signifikan terkait objektivitas penilaian akibat bias personal serta kendala teknis seperti keterbatasan infrastruktur IT di beberapa wilayah.

Aspek budaya organisasi birokratik tradisional turut mempengaruhi efektivitas implementasi sistem baru ini. Studi-studi tersebut merekomendasikan peningkatan pelatihan bagi para penilai serta penguatan mekanisme validasi data agar hasil evaluasi lebih akurat dan adil. Keseluruhan temuan memberikan gambaran menyeluruh mengenai dinamika penerapan sistem penilaian kinerja modern di sektor publik Indonesia sekaligus menyoroti kebutuhan perbaikan berkelanjutan demi mendukung reformasi birokrasi.

Model atau Metode Penilaian Kinerja yang Umum Digunakan

Sistem penilaian kinerja di lembaga pemerintah Indonesia umumnya mengadopsi model berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagai kerangka utama evaluasi. Model ini menekankan pada pencapaian target kerja individu yang terukur dan spesifik sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai (Mukti & Noviyanti, 2024; Qolbuniah & Setiawan, 2022). SKP menjadi instrumen formal yang wajib dilaporkan setiap tahun sebagai bagian dari mekanisme akuntabilitas kinerja ASN.

Beberapa lembaga juga menerapkan metode Balanced Scorecard (BSC) untuk memperluas cakupan penilaian tidak hanya pada hasil kerja tetapi juga aspek proses, pembelajaran organisasi, serta perspektif pelanggan atau masyarakat (Agusnita et al., 2023; Madhani et al., 2024). Pendekatan BSC ini membantu manajemen dalam melihat kinerja secara holistik sehingga dapat mendorong perbaikan berkelanjutan.

Penggunaan teknologi informasi turut mendukung implementasi model-model tersebut melalui sistem informasi manajemen kinerja digital. Sistem ini memungkinkan pengumpulan data secara real-time serta transparansi dalam proses evaluasi sehingga meminimalisir subjektivitas penilai (Andina, 2023; Agusnita, 2023). Namun demikian adaptasi teknologi masih menghadapi tantangan terutama di daerah dengan infrastruktur terbatas.

Beberapa studi juga menyoroti pentingnya integrasi antara penilaian kinerja individu dengan pengembangan kompetensi melalui pelatihan berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem penilaian tidak hanya sebagai alat kontrol tetapi juga sarana motivasi peningkatan kapasitas pegawai agar lebih responsif terhadap tuntutan birokrasi modern. Meskipun terdapat variasi pendekatan sesuai karakteristik lembaga pemerintah masing-masing, model berbasis SKP

tetap menjadi fondasi utama sistem penilaian kinerja ASN di Indonesia. Kombinasi metode tradisional dan inovatif seperti BSC serta dukungan digitalisasi memberikan peluang untuk meningkatkan efektivitas evaluasi sekaligus memperkuat akuntabilitas publik.

Faktor-Faktor Pendukung Efektivitas Penilaian Kinerja

Efektivitas sistem penilaian kinerja di lembaga pemerintah sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung utama. Salah satu faktor penting adalah kedisiplinan pegawai dalam menjalankan tugas serta konsistensi pengisian data kinerja pada aplikasi e-performance. Studi di Kecamatan Kenjeran Surabaya menunjukkan bahwa ketepatan waktu dan akurasi pengisian target kinerja menjadi aspek krusial agar evaluasi dapat berjalan optimal (Mukti & Noviyanti, 2024). Disiplin ini tidak hanya mencerminkan sikap profesionalisme tetapi juga mendukung validitas data yang menjadi dasar penilaian.

Selain itu, kompetensi pegawai juga menjadi faktor vital dalam menunjang efektivitas penilaian. Kompetensi teknis maupun perilaku kerja seperti adaptabilitas, loyalitas, dan kolaborasi berperan besar dalam pencapaian target kerja (Mukti & Noviyanti, 2024; Jufrizen & Rahmadhani, 2020). Pegawai yang memiliki kemampuan sesuai tuntutan pekerjaan cenderung lebih mampu memenuhi standar kinerja yang ditetapkan sehingga hasil evaluasi mencerminkan kondisi nyata.

Faktor lain yang turut mendukung adalah peran aktif pimpinan atau atasan langsung sebagai penilai. Proses validasi oleh berbagai pihak termasuk atasan dan rekan sejawat melalui aplikasi digital membantu meningkatkan objektivitas serta transparansi hasil penilaian (Mukti & Noviyanti, 2024). Namun demikian, tantangan bias seperti leniency bias atau kecenderungan memberikan nilai terlalu positif masih perlu mendapat perhatian agar proses evaluasi benar-benar adil.

Lingkungan kerja juga memegang peranan penting sebagai pendukung efektivitas sistem ini. Lingkungan kerja yang kondusif dengan komunikasi terbuka serta budaya organisasi positif mendorong motivasi pegawai untuk mencapai target secara maksimal (Daulay, 2021; Jufrizen & Rahmadhani, 2020). Sebaliknya lingkungan kurang suportif dapat menurunkan semangat kerja sehingga berdampak negatif pada hasil penilaian.

Dukungan teknologi informasi berupa aplikasi e-performance mempermudah pelaksanaan monitoring dan pembinaan kinerja secara real-time. Sistem digital ini memungkinkan pemantauan aktivitas harian pegawai sekaligus mempercepat proses evaluasi dibanding metode manual konvensional (Mukti & Noviyanti, 2024; Evita et al., 2017). Dengan demikian integrasi teknologi menjadi salah satu pilar utama keberhasilan implementasi sistem penilaian kinerja modern di sektor publik Indonesia.

Tantangan Dalam Implementasi Sistem Penilaian

Implementasi sistem penilaian kinerja di lembaga pemerintah Indonesia menghadapi berbagai kendala yang cukup kompleks. Salah satu tantangan utama adalah kurangnya kedisiplinan pegawai dalam menjalankan proses pengisian data kinerja secara tepat waktu dan akurat pada aplikasi e-performance. Hal ini berdampak langsung pada pencapaian target kerja individu serta kualitas evaluasi secara keseluruhan (Mukti & Noviyanti, 2024). Ketidaktepatan pengisian data menyebabkan kekosongan nilai pada beberapa sub kegiatan sehingga menimbulkan ketidakjelasan hasil penilaian.

Hal lain yang menjadi tantangan adalah terdapat kecenderungan subjektivitas dalam proses penilaian yang dilakukan oleh pegawai maupun atasan. Beberapa pegawai cenderung memberikan nilai yang terlalu positif untuk menghindari konflik atau ketidaknyamanan,

sementara proses validasi oleh berbagai pihak memerlukan waktu cukup lama sehingga memperlambat kelancaran evaluasi (Mukti & Noviyanti, 2024). Fenomena ini menunjukkan perlunya peningkatan objektivitas serta efisiensi mekanisme validasi agar hasil penilaian lebih adil dan transparan.

Kendala lain berasal dari perencanaan kinerja yang belum sepenuhnya efektif karena adanya perubahan kebutuhan sumber daya selama pelaksanaan tugas. Dalam beberapa kasus, target SKP harus disesuaikan karena sub kegiatan tertentu dianggap tidak lagi relevan atau dibutuhkan sehingga alokasi sumber daya dialihkan ke aktivitas lain (Mukti & Noviyanti, 2024). Situasi ini menuntut fleksibilitas manajemen kinerja sekaligus komunikasi intensif antar unit agar perencanaan tetap realistis dan responsif terhadap dinamika lapangan.

Budaya organisasi birokratik tradisional juga menjadi hambatan signifikan bagi transformasi digital sistem penilaian kinerja. Resistensi terhadap perubahan teknologi baru masih ditemukan terutama di kalangan ASN generasi lama yang kurang familiar dengan aplikasi digital seperti e-performance (Mukti & Noviyanti, 2024; Madhani et al., 2024). Kurangnya literasi digital serta dukungan pelatihan membuat adaptasi berjalan lambat sehingga potensi optimalisasi sistem belum sepenuhnya terealisasi.

Aspek teknis seperti keterbatasan infrastruktur IT di beberapa daerah turut memperumit implementasi sistem berbasis digital ini. Gangguan jaringan internet hingga minimnya perangkat pendukung menjadi faktor eksternal yang sulit dikendalikan namun berpengaruh besar terhadap kelancaran proses evaluatif (Mukti & Noviyanti, 2024; Madhani et al., 2024). Oleh sebab itu diperlukan sinergi antara kebijakan pusat dan dukungan lokal untuk memastikan akses teknologi merata demi keberhasilan manajemen kinerja modern.

Dampak Terhadap Peningkatan Produktivitas Dan Akuntabilitas Pegawai

Sistem penilaian kinerja yang diterapkan di lembaga pemerintah Indonesia memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan produktivitas pegawai. Berdasarkan studi di Kecamatan Kenjeran Kota Surabaya, penilaian kinerja melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang terintegrasi dalam aplikasi e-performance mampu memantau aktivitas harian pegawai secara efektif sehingga mendorong kedisiplinan serta pencapaian target kerja secara lebih konsisten (Mukti & Noviyanti, 2024). Dengan adanya sistem ini, pegawai menjadi lebih sadar akan tanggung jawabnya karena setiap hasil kerja tercatat secara transparan.

Akuntabilitas pegawai juga meningkat seiring dengan proses evaluasi kinerja yang dilakukan secara objektif oleh atasan langsung maupun melalui validasi berjenjang. Penilaian perilaku kerja berdasarkan nilai-nilai ASN BerAKHLAK memperkuat integritas serta etika profesionalisme dalam pelaksanaan tugas sehari-hari (Mukti & Noviyanti, 2024; Sari dkk., 2022). Hal ini menciptakan budaya kerja yang tidak hanya fokus pada hasil tetapi juga pada cara pencapaian tujuan organisasi.

Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa efektivitas sistem penilaian masih dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kurangnya kedisiplinan dalam pengisian data kinerja serta kecenderungan subjektivitas dalam proses evaluasi. Misalnya, bias positif atau kecenderungan sentral dapat menurunkan akurasi penilaian sehingga berdampak pada keadilan penghargaan atau sanksi bagi pegawai (Chusminah & Haryati, 2019; Dahliansyah et al., 2021). Oleh karena itu diperlukan perbaikan mekanisme validasi agar hasil evaluasi benar-benar mencerminkan performa riil.

Penerapan teknologi informasi seperti aplikasi e-performance telah mempercepat proses monitoring dan pelaporan kinerja sehingga manajemen dapat mengambil keputusan berbasis data dengan lebih cepat. Hal ini mendukung peningkatan efisiensi birokrasi sekaligus memberikan

umpan balik konstruktif kepada pegawai untuk pengembangan kompetensi mereka (Sugiarti, 2023; Singal et al., 2023).

Sistem penilaian kinerja berkontribusi positif terhadap produktivitas dan akuntabilitas aparatur sipil negara apabila didukung oleh perencanaan matang serta pelaksanaan disiplin sesuai regulasi nasional seperti Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022. Penguatan aspek objektivitas dan transparansi menjadi faktor krusial agar manfaat sistem ini dapat dirasakan optimal demi tercapainya good governance di sektor publik Indonesia.

Hasil studi menunjukkan bahwa model Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) menjadi dominan dalam sistem penilaian kinerja di lembaga pemerintah Indonesia (Mukti & Noviyanti, 2024; Singal et al., 2023). Namun, beberapa studi menyoroti bahwa implementasi SKP masih bersifat formalistik dan kurang terintegrasi dengan kebutuhan organisasi konkret (Nelli Agusnita, 2022). Perbedaan ini mencerminkan teori New Public Management (NPM) yang menekankan orientasi hasil (results-oriented), tetapi di lapangan, budaya birokrasi tradisional masih menghambat adaptasi model tersebut (Hood, 1991). Studi di Kabupaten Nias (2022) misalnya, menemukan bahwa SKP lebih efektif ketika disesuaikan dengan konteks daerah, sementara studi di Surabaya (Mukti & Noviyanti, 2024) menunjukkan bahwa keterlibatan stakeholder meningkatkan akurasi penilaian. Hal ini menegaskan bahwa teori NPM perlu disempurnakan dengan pendekatan kontekstual untuk mengatasi resistensi budaya.

Analisis lintas studi menunjukkan bahwa faktor teknologi (seperti platform digital) dan pelatihan SDM menjadi penopang utama efektivitas penilaian kinerja (Madhani et al., 2024; Qolbuniah & Setiawan, 2022). Namun, studi di lingkungan Kementerian PUPR (2023) dan Bappeda Kota Malang (2021) menyoroti bahwa keterbatasan literasi digital dan ketidakpastian regulasi seringkali menjadi penghambat. Perbedaan ini sejalan dengan teori manajemen perubahan Kotter (1996), yang menyatakan bahwa perubahan organisasi memerlukan "kekuatan gerakan" melalui komunikasi transparan dan dukungan kepemimpinan. Studi yang berhasil seperti di Kabupaten Nias menunjukkan keberhasilan implementasi terkait kepemimpinan proaktif dalam mengatasi resistensi; sedangkan instansi vertikal cenderung gagal karena melewatkan langkah-langkah penting tersebut.

Sebagian besar studi menyatakan sistem penilaian kinerja meningkatkan produktivitas pegawai melalui insentif berbasis pencapaian target kerja individu atau kelompok kerja tertentu (Seti Andina, 2023; Charty et al., 2022). Namun ada juga temuan dari BKN tahun 2023 yang menyebutkan sistem tidak objektif justru dapat menurunkan motivasi pegawai akibat persepsi ketidakadilan evaluatif. Hal ini sesuai dengan "Theory of Planned Behavior" dalam manajemen SDM publik yang menjelaskan pentingnya keadilan prosedural agar komitmen pegawai tetap terjaga secara optimal (Armstrong & Taylor, 2020). Selain itu penelitian dari Kementerian Keuangan memperlihatkan peningkatan akuntabilitas ketika hasil evaluasi dikaitkan langsung pada pengembangan karir pegawai sesuai siklus manajemen kinerja.

Perbandingan berbagai penelitian memperlihatkan adanya gap antara idealisme teori NPM—yang mendorong orientasi hasil serta transparansi—dengan praktik nyata di lapangan. Misalnya KPI sering dianggap sebagai formalitas tanpa partisipatif aktif dari pegawai sehingga kurang berdampak signifikan terhadap perbaikan kinerja nyata sebagaimana ditemukan pada beberapa BUMN tahun terakhir. Ini bertentangan dengan prinsip participative management dalam teori SDM publik dimana kolaboratif antara pimpinan serta staf sangat ditekankan untuk keberhasilan implementasinya (Kotter, 1996). Di sisi lain integrasi teknologi seperti aplikasi mobile mampu membantu mengurangi bias subjektif sehingga mendekati tujuan akuntabilitas berbasis data.

KESIMPULAN

Berdasarkan tinjauan sistematis terhadap berbagai studi terkait sistem penilaian kinerja di lembaga pemerintah Indonesia, dapat disimpulkan bahwa model penilaian berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) merupakan metode yang paling umum digunakan dan telah menjadi kerangka utama dalam evaluasi kinerja aparatur sipil negara. Efektivitas sistem ini sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor pendukung seperti dukungan teknologi informasi, pelatihan SDM, kepemimpinan yang responsif, serta budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Implementasi sistem penilaian kinerja masih menghadapi berbagai kendala signifikan, termasuk resistensi pegawai terhadap perubahan, keterbatasan infrastruktur teknologi, serta masalah objektivitas dan transparansi dalam proses evaluasi. Tantangan-tantangan ini perlu mendapat perhatian serius agar sistem penilaian dapat berjalan optimal dan memberikan dampak positif bagi peningkatan produktivitas serta akuntabilitas pegawai. Evaluasi efektivitas secara berkelanjutan menjadi sangat penting sebagai dasar perbaikan kebijakan manajemen sumber daya manusia di sektor publik. Dengan demikian, hasil tinjauan literatur ini memberikan gambaran komprehensif mengenai kondisi terkini sistem penilaian kinerja ASN di Indonesia sekaligus menawarkan rekomendasi strategis untuk pengembangan lebih lanjut demi mendukung reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang baik.

DAFTAR REFERENSI

- Agung Kurniawan, & Suswanta. (2021). Manajemen Aparatur Sipil Negara Dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik. *KEMUDI : Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 5(01), 134–148. <https://doi.org/10.31629/kemudi.v5i01.2305>
- Agustina, N., & Assyahri, W. (2024). Efektifitas Penggunaan Aplikasi e-Kinerja dalam Upaya Meningkatkan Disiplin dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 2(2), 153–164. <https://isora.tpublising.org/index.php/isora/article/view/32>
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing Performance: Performance Management in Action*. London: CIPD Publishing.
- Badan Kepegawaian Negara. (2020). *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja ASN*. Jakarta: BKN.
- Gulo, S. et. a. (2025). Model Penilaian Kinerja Berbasis Lingkungan Kerja untuk Meningkatkan Produktivitas Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Nias: Kajian Literatur. *Management Perspective: Jurnal Penelitian Manajemen*, 2(1), 22–36. <https://doi.org/10.62138/management.v2i1.xx>
- Harmaini et.al. (2024). Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dalam Perspektif Peraturan Perundang-undangan. *Adagium: Jurnal Ilmiah Hukum*, 2(2), 108–120. <https://doi.org/10.70308/adagium.v2i2.44>
- Hasan, R. (2019). Efektivitas Penilaian Kinerja Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bkpsdm) Kabupaten Aceh Tengah. *Vocational Education and Technology Journal*, 10, 5266100.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2014). *Reformasi Birokrasi: Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik*. Jakarta: KemenPAN-RB.
- Madhani, L. et al. (2024). Efektivitas Implementasi Sistem Elektronik (E-Kinerja) Dalam Menilai Kinerja Asn Di Kota Padang. *Maximal Journal : Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya Dan Pendidikan*, 2(1), 121–130.
- Mukti, E. A., & Noviyanti. (2024). ANALISIS PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI

-
- SIPIL DI KECAMATAN KENJERAN KOTA SURABAYA (Studi Pada Sasaran Kinerja Pegawai Bagian Pemerintahan & Pelayanan Publik). *Inovant*, 3, 97–111.
- Nainggolan, I. R. . et. a. (2024). PERAN PENGUKURAN KINERJA SEKTOR PUBLIK DALAM MEWUJUDKAN GOOD GOVERNANCE. *Jurnal Intelek Insan Cendekia*, 758–765. <https://jicnusantara.com/index.php/jiic>
- Nurdin, I. et. al. (2023). Efektifitas Penilaian Kinerja Pegawai Sektor Publik di Indonesia. *Musamus Journal of Public Administration*, 6(1), 495–502. <https://doi.org/10.35724/mjpa.v6i1.5324>
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penilaian Kinerja ASN Berbasis Elektronik.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Putra, A.P. (2022). Pengembangan Kompetensi Teknologi Informasi Komunikasi bagi ASN Dinas Komunikasi Informatika dan Statistik Kabupaten Bandung. IPDN.
- Qolbuniah, N., & Setiawan, A. . (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Pendekatan Value For MOney (Studi Kasus Pusat Pengembangan Aparatur Sipil Negara-Badan Kepegawaian Negara Tahun Anggaran 2017-2018). *Karimah Tauhid*, 1, 590–603.
- Rizke, D. et al. (2025). Evaluasi implementasi sistem merit dalam manajemen sumber daya manusia administrasi publik. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 8, 2010–2015.
- Rosiadi, A., Setiawan, M., & Moko, W. (2018). Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi pada Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(2), 156–169. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v6i2.2208>
- Saputra, O., & Heliyani. (2021). Analisis Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekobistek*, 10(4), 213–220. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v13i3.808>
- Singal, I.V., Tulus, F., & Kolondam, H. (2023). Dampak Penggunaan Fingerprint terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kecamatan Tomohon Selatan. *Jurnal Administratie Publica*, 7(2), xx–xx.
- Syauket, A., & Meutia, I.K.I. (2023). Jual Beli Jabatan Sebagai Area Rawan Korupsi Mengganggu Reformasi Birokrasi. *Jurnal Hukum Sasana*, 9(1), 149–158.