



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i1>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Manajemen Kinerja, Kinerja Organisasi Serta Implikasinya Terhadap Kualitas Pelayanan Organisasi Sektor Publik

Dian Cahya Ningsih<sup>1\*</sup>, Veitzal Rivai Zainal<sup>2</sup>, Azis Hakim<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Krisnadwipayana, Jakarta, Indonesia, [diancahya046@gmail.com](mailto:diancahya046@gmail.com)

<sup>2</sup>IAEI, Jakarta, Indonesia, [veithzal147@gmail.com](mailto:veithzal147@gmail.com)

<sup>3</sup>Universitas Krisnadwipayana, Jakarta, Indonesia, [dr\\_azishakin@yahoo.com](mailto:dr_azishakin@yahoo.com)

\*Corresponding Author: [diancahya046@gmail.com](mailto:diancahya046@gmail.com)

**Abstract:** *The primary purpose of this study is to identify performance management practices, institutional achievements, and their impact on the quality of public sector services, as well as to assess their influence on employee motivation and performance outcomes. This research employs a qualitative approach with a literature review (library research) as the primary method of data collection and analysis. The qualitative approach was chosen because it allows researchers to explore in depth the concepts and phenomena related to adaptive performance management within the context of the contemporary work environment. Specifically, this study seeks to identify key elements such as fair evaluation, constructive feedback, and workforce development strategies that contribute to the achievement of institutional goals while also providing guidance for organizations in designing performance management systems that encourage active participation and employee well-being. This research uses a descriptive qualitative method through literature review, with thematic analysis to explore and categorize information from the literature related to performance management. The main findings of the literature review indicate that effective performance management focuses on goal setting, continuous feedback, the adoption of technology, and comprehensive workforce development. These practices are able to accelerate productivity, engagement, and the achievement of institutional objectives. By integrating principles of adaptability into performance evaluation systems, organizations can enhance their effectiveness in managing employee performance and responding to change more quickly and accurately. The implementation of effective performance management plays an important role in accelerating productivity and employee motivation.*

**Keywords:** *Performance Management, Work Effectiveness, Flexibility, Work Environment, Modern*

**Abstrak:** Maksud primer dari riset ini ialah guna mengenali tata kelola performa, capaian institusional beserta dampaknya pada mutu layanan entitas pemerintahan, sekaligus melakukan asesmen terhadap pengaruhnya pada dorongan motivasi serta pencapaian prestasi pekerja. Riset ini memakai pendekatan kualitatif dengan kajian kepustakaan (*library research*) sebagai metode primer dalam pengumpulan dan pengolahan informasi. Pendekatan kualitatif terpilih

lantaran memberikan peluang kepada peneliti untuk menyelami secara intensif konsepsi-konsepsi serta gejala yang berkaitan dengan tata kelola performa yang adaptif dalam konteks atmosfer kerja kontemporer. Secara spesifik, riset ini berkehendak mengenali unsur-unsur pokok seperti evaluasi yang berkeadilan, respons konstruktif, serta taktik pengembangan tenaga kerja yang mampu memberikan kontribusi pada realisasi sasaran institusional sekaligus menyediakan petunjuk bagi entitas dalam merumuskan sistem tata kelola performa yang mendorong partisipasi aktif dan kebahagiaan pekerja. Metode riset ini memanfaatkan pendekatan deskriptif kualitatif lewat penelusuran pustaka, dengan analisis tematik guna mengeksplorasi serta mengklasifikasikan informasi literatur yang berkenaan dengan tata kelola performa. Penemuan primer dalam penelusuran pustaka memperlihatkan bahwa tata kelola performa yang efisien berpusat pada penetapan sasaran, respons berkelanjutan, pengadopsian teknologi, serta pengembangan tenaga kerja yang menyeluruh. Implementasi ini mampu mengakselerasi produktivitas, keterlibatan, serta pencapaian sasaran institusional. Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip adaptabilitas dalam sistem evaluasi performa, entitas dapat meningkatkan efektivitas mereka dalam mengatur performa pekerja dan menanggapi transformasi dengan lebih sigap dan akurat. implementasi tata kelola performa yang efisien dalam mengakselerasi produktivitas dan motivasi pekerja.

**Kata Kunci:** Manajemen Kinerja, Efektivitas Kerja, Fleksibel, Lingkungan Kerja, Modern

## PENDAHULUAN

Dalam ranah pemerintahan, kualitas layanan yang diperbandingkan dengan standar yang sudah dirumuskan, mampu dijadikan parameter untuk mengukur besaran komitmen entitas pemerintahan tersebut pada kesediaan dan kapasitasnya menghadirkan layanan yang bermutu kepada publik. Seperti yang kita pahami, desakan pada layanan yang bermutu didengungkan oleh beragam strata publik penerima jasa. Dengan perkataan lain, publik belum mengalami keuntungan yang maksimal dari proses dan output jasa yang dihadirkan oleh entitas pemerintahan. Secara objektif dapat kita sampaikan bahwa dalam perihal kehadiran layanan, entitas sektor komersial terbukti sanggup menghadirkan layanan yang lebih unggul kepada para konsumennya.

Layanan yang diberikan oleh pemerintah seringkali belum mencapai kualitas yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari penilaian masyarakat terhadap kinerja pemerintah, yang menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataan dalam pelayanan publik. Sebagai contoh, proses pengurusan izin usaha yang masih terkesan rumit, berbelit-belit, serta tidak efisien, ditambah dengan biaya dan waktu yang tidak jelas. Begitu pula dengan standar layanan yang belum memadai, seperti yang diungkapkan dalam artikel di Hukumonline.com. Sama halnya, menurut penelitian yang dilakukan oleh Pusat Studi Kependudukan Universitas Gajah Mada (Jurnal LAN Vol 3. Nomor 1, 2007), kualitas layanan pemerintahan masih tergolong rendah, dengan berbagai indikasi seperti:

1. Ketidakjelasan mengenai waktu, biaya, dan prosedur pelayanan.
2. Adanya diskriminasi berdasarkan kedekatan personal, afiliasi politik, etnis, atau agama.
3. Proses birokrasi yang panjang dan berbelit.
4. Masih terdapat praktik suap dan pungutan ilegal untuk mempercepat pelayanan.
5. Orientasi aparat yang lebih mengutamakan kepentingan pejabat dan atasan dibandingkan dengan masyarakat.
6. Budaya kekuasaan yang berkembang dalam penyelenggaraan layanan.
7. Pelayanan yang lebih mengedepankan ketidakpercayaan (distrust) daripada kepercayaan (trust).
8. Tidak konsistennya prosedur dalam memberikan layanan.

#### 9. Ketimpangan dalam distribusi kewenangan antar unit pemberi layanan.

Masalah utama yang mendasari kondisi ini adalah kurangnya pencapaian yang optimal dalam pengelolaan dan pengoperasian entitas pemerintah. Banyaknya potensi yang belum dimanfaatkan secara maksimal untuk mendukung pembangunan dan pendapatan negara menyebabkan proses perbaikan dan peningkatan layanan berjalan lambat.

Berdasarkan hasil Survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Nasional 2023 yang diterbitkan oleh Kementerian PAN-RB, rata-rata nilai IKM nasional tercatat 83,41, yang masuk dalam kategori "Baik." Namun, terdapat perbedaan yang signifikan antar wilayah, dengan lebih dari 25% pemerintah daerah masih berada di kategori "Cukup" (nilai di bawah 75). Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan dalam implementasi layanan yang berkualitas di berbagai instansi pemerintahan.

Selain itu, Indeks Reformasi Birokrasi Nasional (IRB) 2023 tercatat sebesar 75,36, mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun 2022 yang tercatat sebesar 76,55. Penurunan ini menunjukkan bahwa masalah terkait efisiensi di lingkungan pemerintahan, seperti perencanaan, budaya kerja, dan implementasi sistem tata kelola aparatur, masih belum optimal.

Dari sisi kinerja institusional, Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) 2023 menunjukkan bahwa rata-rata Indeks Kinerja Instansi Pemerintah (IKIP) nasional baru mencapai 72,41 (kategori Baik), yang masih berada di bawah target nasional sebesar 80 poin (kategori Sangat Baik). Hal ini mencerminkan bahwa pengelolaan kinerja aparatur negara (ASN) dan institusi pemerintah belum sepenuhnya terintegrasi dengan baik.

Masalah ini juga mempengaruhi persepsi publik terhadap kualitas layanan yang diberikan pemerintah. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS, 2023), hanya 58% masyarakat Indonesia yang merasa puas dengan layanan administrasi pemerintahan, sementara 42% lainnya mengeluhkan lambatnya proses layanan, ketidaktransparanannya, dan kurang responsifnya pemerintahan.

Berbagai faktor memengaruhi baik buruknya kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat, salah satunya adalah pencapaian institusional, baik dari aspek individu maupun secara keseluruhan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Rivai (2011), pencapaian adalah hasil kerja seseorang yang mencakup kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk menilai sejauh mana pencapaian tersebut, banyak digunakan berbagai instrumen, salah satunya adalah konsep Balance Scorecard (BSc).

Lebih lanjut, hasil penelitian Pusat Studi Kependudukan UGM (LAN, 2007) mengungkapkan bahwa mutu layanan pemerintahan yang rendah ditandai oleh beberapa indikator, antara lain:

1. Ketidakjelasan waktu, biaya, dan mekanisme pelayanan.
2. Proses birokrasi yang berbelit-belit dan adanya praktik suap.
3. Kurangnya orientasi pada kepentingan publik.
4. Tidak konsistennya penerapan standar pelayanan.

*Balance Scorecard* (BSc) berbeda dengan instrumen penilaian lainnya yang hanya fokus pada aspek keuangan. BSc digunakan untuk menilai pencapaian berdasarkan berbagai perspektif yang komprehensif, yang meliputi keuangan, proses bisnis internal, pelanggan, serta pembelajaran dan pengembangan. Dengan menggunakan BSc, pencapaian institusional dapat diukur secara lebih holistik, sehingga memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai kinerja suatu entitas.

Dalam kaitannya dengan pencapaian suatu entitas, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi, salah satunya adalah tata kelola performa. Tata kelola performa adalah usaha yang dilakukan oleh institusi untuk mempercepat pencapaian individu dan tim secara berkelanjutan. Menurut Armstrong (1998), faktor-faktor yang mempengaruhi tata kelola performa meliputi faktor individu, kepemimpinan, tim, sistem, dan faktor situasional.

Faktor individu seperti keterampilan, pengetahuan, sikap, serta kemauan sering kali menjadi acuan dalam menilai keberhasilan seseorang dalam pekerjaannya. Namun, pada kenyataannya, banyak faktor lain yang turut berperan dalam pencapaian individu di dalam suatu entitas. Selain faktor keterampilan dan pengetahuan, ada juga faktor kepemimpinan, tim, sistem, dan faktor situasional yang memengaruhi pencapaian. Seperti yang diungkapkan oleh Armstrong & Angela Baron (1998), Cardy dan Dobbins (1994), serta Deming (1986), faktor-faktor ini memainkan peran yang sangat besar dalam pencapaian individu dan tim.

Kepemimpinan, misalnya, didefinisikan oleh Agrawal (1993) sebagai seni untuk mempengaruhi orang lain agar mampu bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Seorang pemimpin yang baik harus bisa memotivasi, membimbing, dan memberikan arahan yang tepat agar individu dan kelompok dapat bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan institusi.

Faktor sistem juga sangat mempengaruhi pencapaian, seperti halnya desain pekerjaan, metode kerja, prosedur kerja, serta fasilitas yang mendukung kenyamanan dan efisiensi kerja. Sistem yang baik dan fasilitas yang ergonomis akan meningkatkan produktivitas pegawai, sebagaimana diungkapkan oleh Annis & McConville (Sedarmayanti, 2009) tentang pentingnya desain yang memperhatikan karakteristik manusia agar pekerjaan dapat dilakukan dengan aman, nyaman, dan efisien.

Untuk meningkatkan mutu layanan, sebuah entitas, baik di sektor pemerintahan maupun sektor komersial, harus memperbaiki pencapaian institusional dengan cara meningkatkan kinerja pegawai secara individu maupun kelompok. Pencapaian yang optimal akan memastikan bahwa setiap tugas dapat diselesaikan dengan penggunaan sumber daya yang efisien dan efektif. Rivai dan Sagala (2013) menyatakan bahwa pencapaian institusional sangat dipengaruhi oleh perilaku individu dan kelompok, serta kemampuan pemimpin dalam mengarahkan mereka menuju tujuan bersama.

Dalam konteks pemerintahan, permasalahan yang perlu segera diatasi meliputi rendahnya motivasi dan komitmen pegawai terhadap pekerjaan dan entitas mereka, kepemimpinan yang belum optimal dalam menerapkan fungsinya, serta kurangnya kerjasama antar pegawai maupun antar unit kerja. Selain itu, fasilitas kerja yang belum memenuhi standar ergonomis dan desain pekerjaan yang belum direncanakan dengan baik juga menjadi hambatan dalam peningkatan kinerja.

Berdasarkan uraian pada latar belakang yang telah disertai informasi empiris, mampu diidentifikasi sejumlah permasalahan yang menjadi fokus dalam riset ini, yaitu:

1. Bagaimana penerapan manajemen kinerja dalam organisasi sektor publik di Indonesia, khususnya dalam kaitannya dengan peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja aparatur?
2. Bagaimana kinerja organisasi sektor publik diukur dan apa saja faktor-faktor yang mempengaruhinya?
3. Sejauh mana manajemen kinerja dan kinerja organisasi berimplikasi terhadap kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat?
4. Faktor apa yang paling dominan memengaruhi hubungan antara manajemen kinerja, kinerja organisasi, dan kualitas pelayanan sektor publik?

## **METODE**

### **Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan *pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif*. Pendekatan dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam konsep, fenomena, dan hubungan antarvariabel yang berkaitan dengan manajemen kinerja, kinerja organisasi, serta kualitas pelayanan publik.

Menurut Creswell (2016), penelitian kualitatif berupaya menginterpretasikan makna dari fenomena sosial berdasarkan perspektif partisipan atau data empiris yang ditemukan. Dalam konteks ini, penelitian kualitatif digunakan untuk menelaah bagaimana implementasi

sistem manajemen kinerja memengaruhi efektivitas organisasi publik dan persepsi masyarakat terhadap pelayanan pemerintah.

### Metode Penelitian

Metode yang digunakan adalah *studi pustaka (library research)*, yaitu penelitian yang bersumber dari berbagai literatur ilmiah seperti buku, jurnal, laporan kinerja instansi pemerintah (LKjIP), serta data resmi dari lembaga negara. Metode ini digunakan untuk:

1. Menemukan teori dan konsep yang relevan dengan manajemen kinerja dan kinerja organisasi.
2. Mengidentifikasi hubungan antara teori dan fenomena empiris di lapangan.
3. Menganalisis hasil temuan sebelumnya untuk merumuskan kesimpulan konseptual mengenai implikasi manajemen kinerja terhadap kualitas pelayanan publik.

### Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas:

1. Data Primer (sekunder bersumber primer):
  - o Dokumen resmi seperti *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP)*, *Indeks Reformasi Birokrasi (IRB)*, dan *Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)* yang diterbitkan oleh Kementerian PAN-RB dan BPS.
2. Data Sekunder:
  - o Buku-buku akademik seperti karya *Prof. Veithzal Rivai (Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Performance Appraisal, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi)*, dan *Manajemen dan Kepemimpinan dalam Pendidikan*.
  - o Literatur teoretis dari *Armstrong (1998)*, *Kaplan & Norton (2000)*, dan *Parasuraman et al. (1990)*.
  - o Jurnal nasional dan internasional yang relevan dengan topik manajemen kinerja dan pelayanan publik.

### Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui beberapa tahapan berikut:

1. Studi Dokumentasi, yaitu menelaah berbagai dokumen seperti laporan instansi pemerintah, kebijakan nasional, dan hasil penelitian terdahulu.
2. Kajian Literatur, yakni mengumpulkan dan mengidentifikasi teori-teori, model, serta konsep-konsep utama dari sumber ilmiah yang relevan.
3. Analisis Komparatif, yaitu membandingkan hasil temuan dari berbagai sumber untuk menemukan pola hubungan antara manajemen kinerja, kinerja organisasi, dan kualitas pelayanan publik.

### Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *analisis tematik (thematic analysis)* sebagaimana disarankan oleh Miles & Huberman (1994) yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu:

1. Reduksi Data (Data Reduction):
  - o Menyeleksi informasi penting dari literatur, data kinerja, dan hasil penelitian terdahulu.
  - o Mengelompokkan data berdasarkan tema seperti manajemen kinerja, kinerja organisasi, dan pelayanan publik.
2. Penyajian Data (Data Display):
  - o Menyajikan hasil temuan dalam bentuk uraian konseptual, tabel, atau model hubungan antarvariabel.
3. Penarikan Kesimpulan (Conclusion Drawing):



- o Menyimpulkan hasil temuan berdasarkan hubungan antarvariabel dan relevansinya terhadap kondisi organisasi sektor publik di Indonesia.
- o Menyusun implikasi teoretis dan praktis yang dapat dijadikan dasar rekomendasi kebijakan.

### Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini diarahkan pada tiga variabel utama, yaitu:

1. Manajemen Kinerja ( $X_1$ ):
  - o Proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja pegawai.
  - o Sistem umpan balik dan pengembangan SDM berbasis hasil kerja.
2. Kinerja Organisasi ( $X_2$ ):
  - o Efektivitas pencapaian tujuan organisasi melalui efisiensi sumber daya, produktivitas, dan inovasi internal.
  - o Pengukuran melalui pendekatan *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 2000).
3. Kualitas Pelayanan Publik (Y):
  - o Kepuasan masyarakat, transparansi, responsivitas, dan keandalan pelayanan publik (mengacu pada model SERVQUAL).

Ketiga variabel ini saling berhubungan secara fungsional, di mana efektivitas manajemen kinerja menentukan kinerja organisasi, yang pada gilirannya memengaruhi kualitas pelayanan publik.

### Keabsahan Data (Trustworthiness)

Untuk memastikan keandalan hasil penelitian, digunakan empat kriteria keabsahan data menurut *Lincoln & Guba (1985)*:

1. *Credibility (Kredibilitas)*:  
Validasi dilakukan dengan membandingkan berbagai sumber data dan teori.
2. *Transferability (Keteralihan)*:  
Hasil penelitian dapat digunakan sebagai rujukan dalam konteks organisasi publik lainnya.
3. *Dependability (Kebergantungan)*:  
Proses analisis dan penarikan kesimpulan dilakukan secara transparan dan konsisten.
4. *Confirmability (Kepastian)*:  
Data dan interpretasi didasarkan pada bukti empiris, bukan asumsi peneliti semata.

### Alur Penelitian

Secara sistematis, tahapan penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Identifikasi masalah berdasarkan data empiris tentang kinerja dan pelayanan publik.
2. Kajian teori untuk memahami konsep dan hubungan antarvariabel.
3. Pengumpulan data pustaka dari sumber resmi dan akademik.
4. Analisis tematik dan interpretasi hubungan konsep.
5. Penarikan kesimpulan dan perumusan rekomendasi strategis.

### Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan secara *desk research* (kajian literatur) terhadap dokumen dan data instansi publik di Indonesia, seperti Kementerian PAN-RB, BPS, dan LAN, selama periode Mei–Agustus 2025.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### KONSEP MANAJEMEN KINERJA

Berbagai faktor memiliki pengaruh terhadap kinerja individu, begitu juga dengan cara pengelolaannya yang sangat bervariasi. Prestasi kerja seseorang dalam sebuah institusi akan

bergantung kepada ciri khas institusi tersebut seperti halnya kultur organisasi, susunan struktural, serta karakteristik para personel yang berperan di dalamnya. Sebuah institusi, dalam mewujudkan visi dan misinya memerlukan penciptaan atmosfer kerja yang kondusif di mana tiap-tiap individu beserta tim kerja mempunyai kewajiban untuk senantiasa memberikan sumbangsih serta meneruskan proses peningkatan keterampilan maupun wawasan.

Dalam rangka mengoptimalkan prestasi kerja para karyawan, dibutuhkan beraneka ragam upaya yang bersifat strategis, sistematis dan berkelanjutan. Lewat pendekatan *performance management*, usaha pengelolaan prestasi kerja dapat dijalankan secara lebih efektif. Di bawah ini merupakan sejumlah definisi *performance management* berdasarkan berbagai sudut pandang.

Berdasarkan pendapat Armstrong (1998) "... *performance-management processes are part of holistic approach to managing for performance, which is the concerns of everyone in the organization*". Masih berdasarkan Armstrong (1998), "*Performance management is a process for establishing shared understanding about what is to be achieved, and an approach to managing and developing people in a way which increases the probability that it will be achieved in the short and longer term*".

Sedangkan berdasarkan Philpott and Sheppard (Armstrong, 1998), "*Performance management aims to improve strategic focus and organizational effectiveness through continuously securing improvements in the performance of individual and teams*". Sementara Bacal (1999) mengartikan *performance management* sebagai suatu proses interaksi yang berlangsung secara kontinu dan dijalankan dalam bentuk kolaborasi antara seorang pekerja dengan pimpinan yang membawahi secara langsung. Proses ini mencakup aktivitas menetapkan ekspektasi yang transparan serta pengertian terkait tugas yang wajib diselesaikan.

Berdasarkan sejumlah pandangan di atas, pada dasarnya *performance management* adalah sebuah proses yang berusaha meningkatkan prestasi kerja individu beserta tim kerja secara kontinu dalam usaha mewujudkan sasaran institusi secara efisien. *Performance management* sendiri merupakan salah satu pendekatan strategis dalam meningkatkan prestasi kerja para personel di dalam institusi secara berkelanjutan yang dijalankan dengan metode meningkatkan kemampuan tim maupun personal yang ada di dalam sebuah institusi.

*Performance management* pada lazimnya sangat berfokus pada persoalan *outputs* (capaian-capaian yang diraih), *outcomes* (pengaruh yang dihasilkan dari sebuah prestasi kerja), *processes* (tahapan yang diperlukan dalam mencapai capaian yang diinginkan) dan *inputs* (wawasan, keterampilan serta kompetensi) yang diharapkan dari para personel yang terlibat di dalam sebuah institusi baik secara berkelompok maupun perorangan. Di dalam *performance management* diperhatikan persoalan penilaian terhadap capaian-capaian yang diperoleh, serta evaluasi terhadap perkembangan di dalam mewujudkan sasaran yang telah ditentukan.

*Performance management* berhubungan dengan interaksi yang tercipta melalui pembangunan iklim komunikatif di antara atasan dan staf untuk menjelaskan apa yang diharapkan, penyampaian informasi atas visi, prinsip-prinsip dan sasaran institusi. Lewat *performance management* banyak keuntungan yang bisa dicapai oleh sebuah institusi karena *performance management* dapat mendukung di dalam pencapaian peningkatan yang berkesinambungan di dalam prestasi kerja institusi; meningkatkan dorongan dan dedikasi karyawan; mengembangkan kapasitas personal, meningkatkan kepuasan dalam bekerja; meningkatkan prestasi kerja dan kolaborasi tim; membangun relasi antara personal dan atasannya secara terbuka di dalam proses komunikatif; meningkatkan peluang untuk mengungkapkan aspirasi dan ekspektasi kerja personal.

Di dalam *performance management* sebuah institusi, selain keberadaan proses yang mencoba mengintegrasikan eksistensi tim kerja dan personal, terdapat sejumlah aspek lain yang besar dampaknya terhadap kesuksesan prestasi kerja institusi, tim dan personal secara

menyeluruh, berdasarkan pandangan Armstrong (1998: 16), aspek tersebut di antaranya meliputi:

1. *Personal factors*;
2. *Leadership factors*;
3. *Team factors*;
4. *Systems factors*;
5. *Contextual (situational) factors*.

Seluruh proses pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus difokuskan pada peningkatan kinerja, yang dapat dicapai dengan cara mengembangkan serta memperoleh kompetensi, motivasi, dan dedikasi baik secara individu maupun dalam tim. Faktor-faktor pribadi yang memengaruhi kinerja, baik yang bersifat bawaan maupun yang dapat dikembangkan, memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kapasitas pribadi dan organisasi. Contoh faktor-faktor ini adalah keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan sikap (*attitude*), yang semuanya dapat ditingkatkan melalui jalur formal maupun informal. Pada dasarnya, jika faktor-faktor tersebut dikelola dengan efektif, maka akan memberikan dampak positif tidak hanya pada kinerja individu, tetapi juga pada kinerja tim dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, faktor kepemimpinan di dalam organisasi, baik itu pada level unit maupun pada tingkat organisasi secara keseluruhan, sangat penting untuk dimaksimalkan. Gaya kepemimpinan dan cara seorang pemimpin dalam memberikan bimbingan, pengarahan, serta komunikasi dan dukungan terhadap bawahannya akan memengaruhi sikap dan perilaku mereka dalam bekerja. Seorang pemimpin yang cenderung demokratis atau otoriter akan menciptakan atmosfer kerja yang berbeda, yang pada akhirnya akan memengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu, pemimpin harus memahami dengan baik karakteristik organisasi serta anggotanya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dan strategi yang digunakan oleh pemimpin memiliki pengaruh besar terhadap hasil kerja yang dicapai oleh karyawan.

Selain itu, penting bagi sebuah organisasi untuk fokus dalam membentuk tim kerja yang solid, yang dapat menghasilkan kinerja optimal. Menurut Rivai (2014), kinerja organisasi sangat bergantung pada koordinasi yang efisien antara manajemen, kepemimpinan, dan dorongan untuk bekerja yang kuat guna mencapai tujuan pelayanan. Secara umum, tujuan organisasi akan tercapai lebih baik jika tim yang ada dapat melakukan koordinasi dan kolaborasi yang terencana dengan baik. Tim kerja harus dapat menjadi tempat untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi, serta untuk berkompetisi secara sehat dan merealisasikan ide-ide yang dapat membawa organisasi menuju kemajuan.

Faktor lain yang memengaruhi kinerja organisasi adalah faktor sistem, yang mencakup sarana kerja, prosedur kerja, dan desain pekerjaan (*job design*). Sarana kerja yang memadai baik dari segi kuantitas maupun teknologi sangat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Saat ini, desain sarana kerja yang ergonomis semakin berkembang. Dengan sarana yang memenuhi kriteria ergonomis, setiap individu diharapkan dapat bekerja dengan nyaman dan aman, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, keberadaan prosedur kerja yang jelas akan membantu setiap individu untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang ada. Tanpa prosedur yang jelas, bisa terjadi tumpang tindih pekerjaan atau ketidakefisienan dalam pencapaian tujuan. Begitu juga dengan desain pekerjaan yang baik, yang tidak hanya mencakup aturan dan hubungan kerja, tetapi juga dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi operasional, serta kualitas produk atau layanan, dan memberikan kemudahan bagi setiap individu dalam mencapai tujuan pekerjaannya. Semua aspek ini pada akhirnya akan berkontribusi langsung terhadap kinerja keseluruhan.

Faktor situasional yang meliputi kondisi internal dan eksternal organisasi juga memiliki dampak yang besar terhadap kinerja. Secara internal, budaya kerja dapat dianggap sebagai perekat yang menghubungkan seluruh elemen organisasi dan berperan dalam manajemen

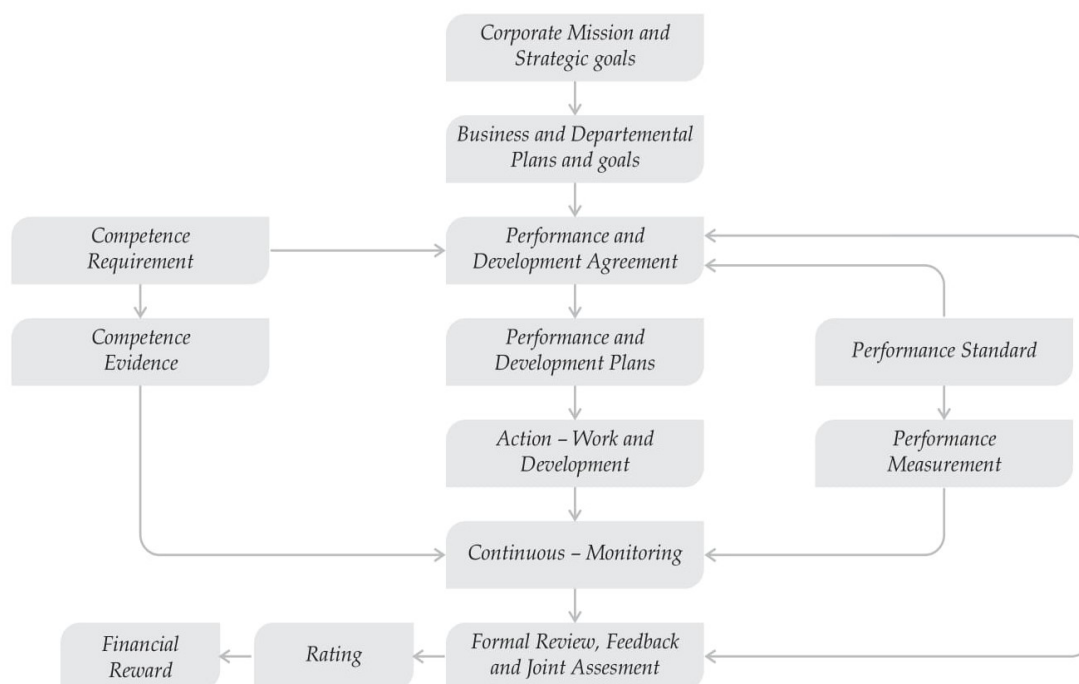


kinerja. Kultur organisasi yang dipengaruhi oleh struktur, ukuran, kebiasaan kerja, suasana relasi antar individu, serta tipe karyawan, akan memengaruhi lingkungan internal yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Di sisi lain, organisasi merupakan sistem terbuka yang terus-menerus bergantung pada dan dipengaruhi oleh lingkungannya. Dengan adanya masalah-masalah yang terus berubah dengan cepat, organisasi harus mampu beradaptasi untuk menghadapi perubahan tersebut. Dalam hal ini, pengelolaan kinerja yang optimal diharapkan dapat membantu organisasi dalam mengatasi tantangan perubahan.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan kinerja dalam organisasi harus berfokus pada pemenuhan tujuan organisasi dengan cara yang efisien. Noe (1999) mengemukakan tiga tujuan utama dalam manajemen kinerja, yaitu:

1. Tujuan Strategis: Manajemen kinerja harus menghubungkan aktivitas karyawan dengan tujuan organisasi. Untuk itu, strategi ini harus mendefinisikan pencapaian yang diinginkan, perilaku yang diperlukan, serta karakteristik karyawan yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi tersebut, selain itu juga perlu pengembangan sistem penilaian dan umpan balik terhadap kinerja karyawan.
2. Tujuan Administratif: Banyak organisasi menggunakan informasi dari manajemen kinerja, terutama evaluasi kinerja, untuk keputusan administratif, seperti pengupahan, kenaikan jabatan, pemberhentian karyawan, dan sebagainya.
3. Tujuan Pengembangan: Manajemen kinerja bertujuan untuk mengembangkan kapasitas karyawan yang berprestasi di bidangnya. Karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu diberikan pemberdayaan melalui pelatihan, penempatan yang lebih tepat, dan lainnya. Manajemen perlu memahami penyebab ketidakberhasilan karyawan dalam mencapai kinerja yang optimal agar dapat mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kinerjanya.

Tujuan utama dari manajemen kinerja adalah menciptakan budaya di antara individu dan kelompok yang bertanggung jawab untuk meningkatkan proses kerja dan kemampuan secara berkelanjutan.



Sumber: Armnstrong dan Baron ,1998

**Gambar 1. Sekuen Manajemen Kinerja**

Dalam praktiknya, proses *performance management* berfungsi sebagai alat untuk mengomunikasikan sekaligus menguatkan strategi, nilai dan norma yang berlaku di organisasi serta mengintegrasikan target individu dengan target organisasi. Proses *performance management* dapat dipahami sebagai serangkaian kegiatan yang dijalankan secara berurutan demi mencapai hasil yang diinginkan.

Urutan kegiatan *performance management* berdasarkan Armstrong dan Baron (1998) dapat dilihat pada Gambar 1. Gambar tersebut menunjukkan bahwa visi organisasi dan target strategis organisasi menjadi titik tolak dalam proses *performance management*. Visi beserta target strategi menjadi acuan untuk level manajemen yang ada di bawahnya. Formulasi visi dan target strategis organisasi bertujuan memastikan bahwa semua kegiatan berikutnya harus selaras dengan target tersebut dan diharapkan mampu memberikan kontribusi pada prestasi.

Rencana beserta target bisnis dan departemen merupakan turunan dari visi dan target strategis. Rencana beserta target bisnis adalah akumulasi dari rencana dan target departemen. Selanjutnya, kesepakatan prestasi merupakan persetujuan yang dicapai antara individu dengan manajernya mengenai target dan akuntabilitasnya.

Proses pencapaian kesepakatan menjadi lebih mudah jika kedua pihak mempersiapkan pertemuan dengan mengkaji kembali kemajuan terhadap target yang telah disepakati. Kontrak kerja menjadi landasan untuk mempertimbangkan rencana yang perlu dibuat demi memperbaiki prestasi. Kontrak prestasi juga menjadi landasan dalam melakukan penilaian terhadap prestasi bawahan.

Rencana kerja dan pengembangan pada dasarnya merupakan eksplorasi bersama mengenai hal-hal yang perlu dilakukan dan dipahami individu untuk memperbaiki prestasinya serta mengembangkan keterampilan dan kompetensinya, dan bagaimana manajer dapat memberikan dukungan dan bimbingan yang dibutuhkan. Selanjutnya, *performance management* membantu individu untuk siap bertindak agar mereka dapat mencapai hasil sesuai rencana. Dengan demikian, *performance management* adalah pekerjaan yang berkaitan dengan aktivitas individu dalam menjalankan tugas serta cara yang digunakan untuk mencapainya. Jika diperlukan, dilaksanakan pelatihan dan pengembangan SDM.

Konsep paling penting dari *performance management* adalah proses mengelola serta mengembangkan standar prestasi yang mencerminkan praktik baik secara normal tentang menetapkan arah, *monitoring* dan mengukur prestasi, mengupayakan umpan balik, dan mengambil tindakan. Kegiatan berikutnya dalam proses *performance management* adalah melaksanakan *review*. *Review* meliputi pencapaian target, level kompetensi yang dicapai, kontribusi terhadap nilai-nilai utama, pencapaian pelaksanaan rencana pengembangan pribadi, pertimbangan tentang masa depan, aspirasi mengenai pekerjaan, dan komentar terhadap dukungan manajer. Hasil *review* menjadi umpan balik untuk kontrak prestasi.

Pada akhirnya, dengan mempertimbangkan hasil atau prestasi kerja, dapat ditentukan penilaian prestasi. Metode yang tepat untuk digunakan akan bergantung pada jenis organisasi dan pekerjaan yang dilakukan.

## KONSEP KINERJA ORGANISASI

Kesuksesan sebuah organisasi sebagian besar bergantung pada pemimpinnya. Jika pemimpin menjalankan tugasnya dengan baik, organisasi kemungkinan besar dapat mencapai targetnya. *Performance management* dapat menjadi tolok ukur seberapa efisien dan efektif seorang pemimpin mempertimbangkan serta mencapai target yang tepat.

Dari berbagai faktor determinan prestasi yang telah diuraikan, tampak bahwa kesuksesan sebuah organisasi dalam mencapai atau mewujudkan targetnya dapat dilihat dari perilaku individu dan tim kerja yang terlibat di dalamnya, serta faktor situasional yang mencakup lingkungan internal dan eksternal organisasi. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan

Pierce and Gardner (2002: 261) dalam fungsi persamaan berikut:  $Behavior = f[(Person)(Situation)]$ .

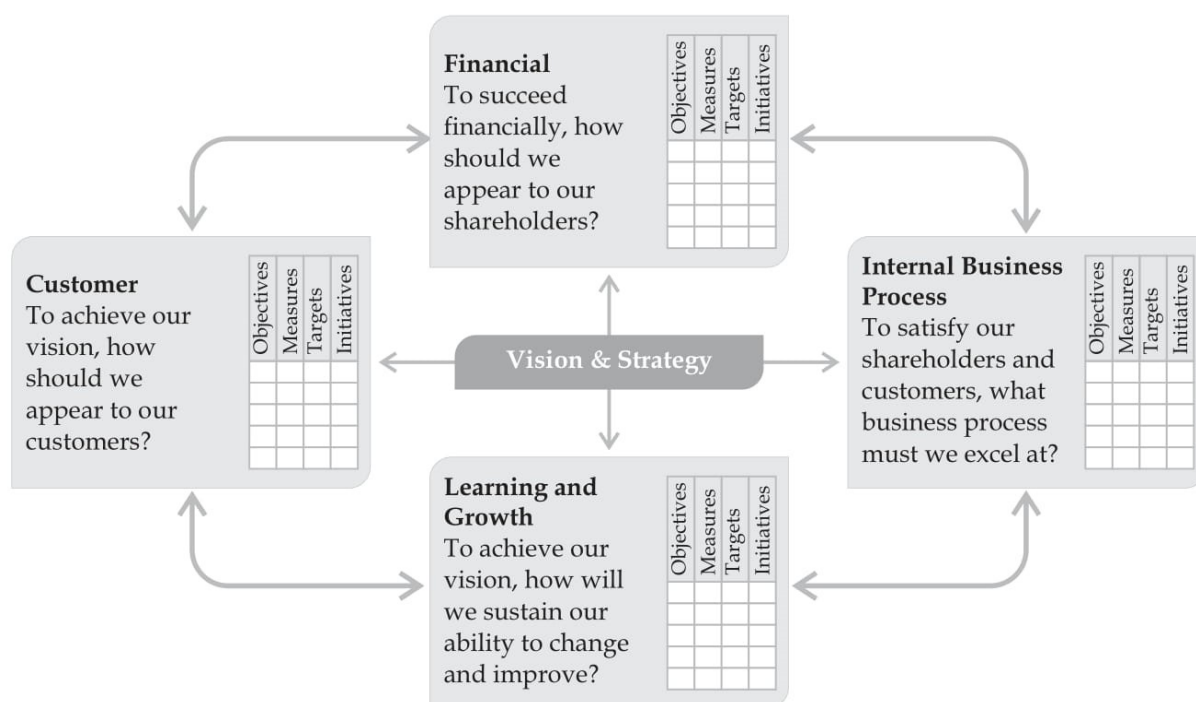
Dari persamaan ini, perilaku (*behavior*) merepresentasikan level prestasi, serta keterlibatan dalam organisasi. Adapun orang (*person*) merupakan sikap, sifat, pengetahuan dan nilai yang dimiliki. Sementara situasi (*situation*) di antaranya adalah keterbatasan waktu, peralatan kerja, dan tekanan sosial. Berdasarkan persamaan tersebut, dapat disimpulkan bahwa baik buruknya prestasi seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan, sikap dan nilai yang tertanam dalam dirinya, tetapi juga dipengaruhi faktor internal dan eksternal organisasi. Mengingat prestasi merupakan hal penting bagi organisasi, maka untuk mengetahui prestasi organisasi perlu dilakukan pengukuran terhadap berbagai karakteristik pegawai yang terlibat di dalamnya, seperti: keahlian, pengetahuan, sikap, sifat, motivasi. Untuk suatu organisasi, prestasi pegawai menjadi dasar dari aktivitas sumber daya lainnya, karena dapat dimanfaatkan sebagai acuan untuk pengembangan diri pegawai, pemberian imbalan, atau bahkan pemberhentian seorang pegawai.

Prestasi merupakan kondisi yang wajib diketahui dan dikomunikasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui level pencapaian hasil suatu instansi yang dihubungkan dengan visi yang diemban organisasi tersebut serta mengetahui dampak positif dan negatif dari kebijakan operasional yang diambil. Prestasi ini dapat dimanfaatkan manajemen untuk melaksanakan penilaian secara periodik mengenai efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan target, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Selanjutnya, penilaian prestasi sebaiknya memuat indikator prestasi, yaitu: (1) memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, (2) menilai setiap aktivitas dengan memanfaatkan alat ukur prestasi yang memberikan kesan terhadap pelanggan, (3) memperhatikan semua aspek aktivitas prestasi secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan (4) menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melaksanakan perbaikan.

*Balanced scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial prestasi masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) prestasi masa depan. *Balanced scorecard* menerjemahkan visi dan strategi ke dalam berbagai target dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif, yaitu: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif *balanced scorecard* memberikan keseimbangan antara target jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut. Secara lebih jelas, keterkaitan antara empat perspektif tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.

Berdasarkan paparan tersebut, maka penilaian prestasi mengandung tugas-tugas untuk mengukur berbagai aktivitas level organisasi sehingga menghasilkan informasi umpan balik untuk melaksanakan perbaikan organisasi. Perbaikan organisasi mengandung makna perbaikan manajemen organisasi yang mencakup; (a) perbaikan perencanaan, (b) perbaikan proses, dan perbaikan evaluasi. Hasil evaluasi selanjutnya menjadi informasi untuk perbaikan "perencanaan-proses-evaluasi" berikutnya. Proses "perencanaan-proses-evaluasi" wajib dilaksanakan secara berkelanjutan (*continuous process improvement*) supaya faktor strategis (keunggulan bersaing) dapat tercapai.



Sumber: Norton dan Kaplan, 2000: 57

**Gambar 2. Visi dan Strategi dalam *Balance Scorecard***

Terkait maksud dari pengukuran kinerja, menurut Kaplan dan Norton (2000: 128) dijelaskan bahwa maksud dari setiap mekanisme pengukuran hendaknya untuk mendorong seluruh manajer beserta karyawan supaya mengimplementasikan strategi perusahaan secara sukses. Perusahaan yang mampu menginterpretasikan strateginya menjadi mekanisme pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih besar dalam mengimplementasikan strategi tersebut sebab mampu menyampaikan maksud serta targetnya. Proses komunikasi tersebut mengarahkan para manajer beserta karyawan pada bermacam aspek penggerak kunci, yang memungkinkan terciptanya penyelarasan dalam hal investasi, gagasan, serta langkah-langkah dengan tercapainya sasaran strategis.

## KONSEP KUALITAS PELAYANAN

Merujuk pada salah satu referensi, disebutkan bahwa pengertian kualitas sudah berkembang menjadi pemahaman yang menyeluruh serta menjadi unsur penentu bagi kesuksesan sebuah organisasi. Berkaitan dengan kondisi ini, setiap lembaga wajib terus-menerus mengadakan pembenahan pada aktivitas serta performanya agar mampu meraih sasaran yang telah ditetapkan. Kondisi ini kemudian memunculkan gagasan *total quality management*, yang memiliki sasaran untuk mengadakan pembenahan pada seluruh area kerja dengan fokus terhadap kepuasan konsumen.

Kualitas diartikan sebagai pemenuhan atau bahkan melampaui ekspektasi konsumen. Heizer dan Render (2001) menginterpretasikan kualitas sebagai kapabilitas dari produk ataupun layanan dalam memenuhi keperluan konsumen. Di sisi lain berdasarkan Russell dan Taylor (2000), kualitas merupakan keseluruhan penampilan serta ciri-ciri produk ataupun layanan yang berupaya secara maksimal dalam memuaskan keperluan spesifik.

Di sisi lain Groonroos (Tjiptono dan Chandra, 2007), mengemukakan pendapat bahwa kualitas dari sebuah layanan diinterpretasikan ke dalam dua aspek pokok: 1) *Technical Quality (outcome dimension)*, yang mencakup *search quality*, *experience quality*, serta *credence quality*; 2) *Functional Quality (process-related dimension)*. Pada aspek pertama, mengandung makna bahwa masing-masing konsumen layanan akan memberikan penilaian terhadap baik

buruknya sebuah pelayanan berdasarkan sudut pandang hasil layanan, sedangkan pada aspek kedua, bermakna bahwa masing-masing konsumen layanan memberikan penilaian kualitas pelayanan berdasarkan metode penyampaian sebuah layanan, proses transfer kualitas teknis maupun hasil layanan terhadap mereka.

Berdasarkan aspek dimensinya, ada bermacam-macam pandangan, seperti halnya konsep TERRA yang disampaikan Zeithaml (1990). Konsep ini mencakup aspek *Tangible-Emphaty-Responsiveness-Reliability-Assurance*. Aspek *tangible*, berhubungan dengan tersedianya serta kemenarikan sarana fisik, peralatan dan penampilan pegawai. Aspek *emphaty*, bermakna sebuah lembaga dapat memahami permasalahan konsumen layanan serta melakukan tindakan untuk kepentingan mereka. Aspek *responsiveness*, berhubungan dengan kapabilitas pegawai dalam memberikan bantuan kepada konsumen layanan serta memberikan tanggapan atas permintaan mereka, dan menyediakan layanan dengan sigap. Aspek *reliability*, berhubungan dengan kapabilitas dalam menyediakan layanan yang tepat, dan memberikan layanannya sesuai waktu yang dijanjikan. Aspek *assurance*, yakni sikap pegawai yang dapat membangun rasa percaya serta perasaan aman untuk konsumen layanan.

Di sisi lain pandangan yang berbeda menurut Krajewski dan Ritzman (1999), kualitas mempunyai lima aspek: *conformance to specification*, *value*, *fitness for use*, *support*, *psychological impression*.

- a. *Conformance to specification*, kualitas ditetapkan berdasarkan derajat keselarasan terhadap spesifikasi produk ataupun layanan yang disediakan.
- b. *Value*, memperlihatkan seberapa optimal produk ataupun layanan meraih sasaran yang diinginkan dengan tarif yang konsumen sanggup untuk bayarkan.
- c. *Fitness for use* (kesesuaian penggunaan), memperlihatkan seberapa optimal produk ataupun layanan mampu merealisasikan sasaran yang diinginkan maupun dimanfaatkan. Elemen lain yang termasuk adalah tampilan, desain, ketahanan serta reliabilitas.
- d. *Support*, bantuan yang disediakan perusahaan pada produk ataupun layanan amat krusial untuk konsumen. Bantuan bisa disediakan melalui layanan *after sales*, tanggapan atas keluhan.
- e. *Psychological impression*, kualitas bisa tergambar juga lewat impresi psikologis misalnya gambaran maupun nilai estetika. Pada pelayanan yang mengalami interaksi secara langsung bersama penyedia layanan, maka elemen penampilan staf, keramahan, sikap bersahabat, serta rasa empati bisa memberikan pengaruh pada pandangan konsumen atas kualitas pelayanan.

Dari dua pandangan ini, terlihat jelas bahwa aspek kualitas pelayanan terfokus pada pemenuhan keperluan serta harapan masing-masing konsumen, berdasarkan elemen yang berhubungan pada proses pelayanan tersebut serta hasil yang diperoleh dari sebuah pelayanan.

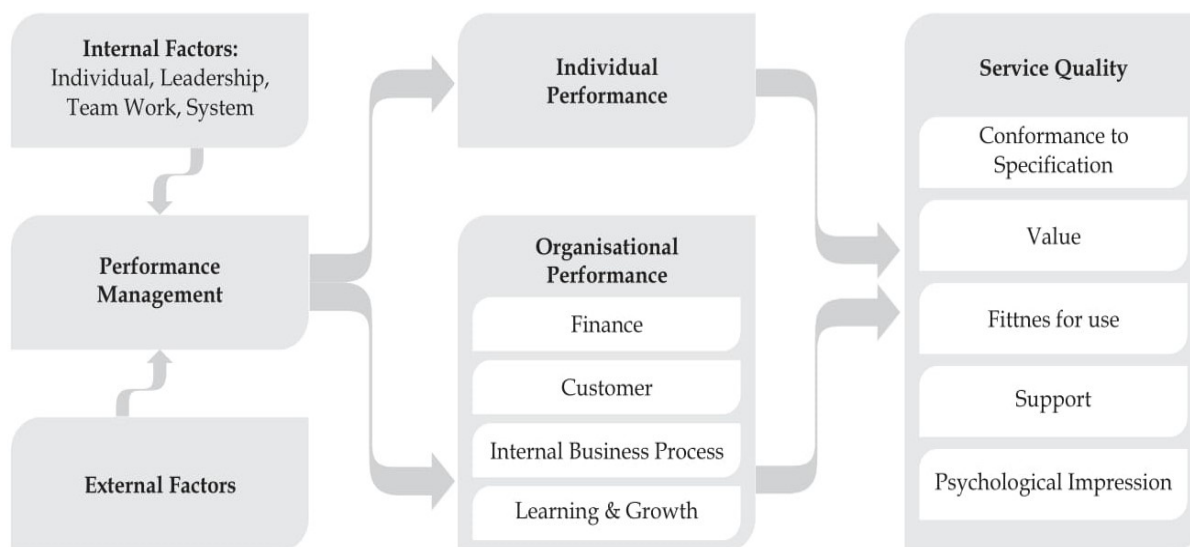
## KETERKAITAN MANAJEMEN KINERJA, KINERJA ORGANISASI DAN KUALITAS PELAYANAN

Kewajiban pokok dari masing-masing lembaga pemerintah yaitu menyediakan pelayanan ataupun mengadakan pelayanan publik (*public service*) supaya terciptanya kemakmuran untuk rakyat (*public welfare*). Kesuksesan pemerintah dalam menyediakan pelayanan optimalnya, ditentukan oleh seberapa jauh kapabilitas lembaga dalam mengatur bermacam sumber daya yang ada, ataupun metode lembaga mengimplementasikan manajemen kinerjanya. Kapabilitas lembaga dalam mengimplementasikan manajemen kinerja, diinginkan dapat meningkatkan kinerja lembaga.

Dalam melakukan pengukuran kinerja lembaga ada bermacam metode yang bisa dipakai, contohnya diukur berdasarkan derajat efisiensi, efektivitas, ataupun produktivitas. Meski begitu, penulis memiliki pandangan bahwa ada metode berbeda yang lebih menyeluruh untuk mengukur kinerja lembaga yakni metode *Balance Scorecard*. Dengan *Balance*



*Scorecard*, kinerja lembaga diukur lewat empat sudut pandang yakni elemen finansial, proses internal, perkembangan serta pembelajaran. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja lembaga, kemudian bisa diamati apakah kondisi ini dapat meningkatkan juga penyediaan layanan untuk rakyat.



**Gambar 3. Keterkaitan Manajemen Kinerja, Kinerja, dan Kualitas pelayanan**

Berkaitan dengan kondisi ini, dalam mengamati hubungan antara manajemen kinerja, kinerja lembaga serta kualitas pelayanan publik, penulis ilustrasikan pada Gambar 3.

Mengacu pada gambar 3, penulis akan berupaya mengadakan analisis dengan cara terstruktur mengikuti alur, yang target objeknya ialah situasi lembaga publik. Pertama tentang manajemen kinerja (*performance management*). Manajemen kinerja adalah pendekatan serta usaha pembenahan yang berkesinambungan, yang diinginkan dapat mengatur kinerja personal, kelompok serta lembaga dengan menyeluruh. Dalam memastikan bahwa manajemen kinerja lembaga publik mampu beroperasi secara maksimal, ada elemen-elemen yang berpengaruh salah satunya yaitu elemen personal.

Jika kita perhatikan, secara umum mutu sumber daya manusia terutama pada level daerah berdasarkan tingkat pendidikan, pemahaman serta cakrawala dan kemampuan, cenderung masih terbatas. Oleh karena itu, ketika proses perekrutan serta pemilihan staf, lembaga pemda tidak begitu dapat memenuhi keperluan stafnya dengan optimal ataupun mencukupi standar yang diinginkan. Situasi ini menyebabkan tersedianya staf yang berkualitas pada lembaga pemerintah menjadi tidak optimal.

Elemen penentu manajemen kinerja yang lain yaitu elemen kepemimpinan. Kepemimpinan adalah kemampuan dalam memberikan pengaruh pada orang lain serta mengendalikan tingkah laku dan tindakan supaya mampu menciptakan kinerja yang optimal serta sejalan pada sasaran lembaga. Pada sebuah lembaga seorang pimpinan wajib dapat mengimplementasikan peran kepemimpinan yang mencakup usaha pembimbingan, pengembangan, arahan, pemberian motivasi, serta mengadakan komunikasi yang optimal. Model kepemimpinan yang umumnya diimplementasikan pada lembaga publik belum menggambarkan model kepemimpinan yang kolaboratif ataupun transformasional.

Begitu pula *system factor* yang mencakup, desain pekerjaan, cara kerja, tahapan kerja, dan sarana kerja yang ergonomis amat menunjang terselesaikannya sebuah tugas dengan efisien serta efektif. Melalui sarana kerja yang ergonomis diinginkan masing-masing staf dapat merasakan kenyamanan, keamanan saat bekerja agar kinerjanya bertambah. Tetapi dalam kenyataannya elemen sistem ini masih tidak optimal. Untuk ilustrasi umum, tidak tersusunnya

mekanisme kerja yang mengakibatkan bertambahnya efisiensi serta efektivitas kerja. Begitu juga berdasarkan tersedianya fasilitas serta infrastruktur, ataupun pengaturan area kerja, masih belum mencapai situasi lingkungan kerja yang ergonomis.

Berdasarkan ilustrasi tersebut, terlihat dengan gamblang bahwa manajemen kinerja amat ditentukan oleh elemen-elemen sumber daya manusia serta lingkungan kerja. Kapabilitas lembaga untuk mengatur elemen-elemen penentu ini dengan berkesinambungan dapat meningkatkan derajat kinerja personal, tim serta lembaga. Dalam melakukan pengukuran kinerja personal, parameter yang bisa dipakai bisa diamati berdasarkan hasil, proses ataupun sikap kerja, meliputi:

- a. Derajat kesuksesan individu untuk meraih sasaran pekerjaan, berdasarkan jumlah serta mutunya. Contohnya, seberapa besar tugas yang mampu dirampungkan dengan tidak banyak mengalami kekeliruan.
- b. Derajat penuntasan tugas berdasarkan sasaran waktu. Contohnya, apakah tugas mampu dirampungkan dengan lebih singkat dari sasaran yang sudah ditetapkan, ataupun paling tidak sesuai waktu.
- c. Prakarsa serta kemampuan kreativitas. Seberapa besar gagasan yang dihasilkan, contohnya gagasan dalam meningkatkan mekanisme kerja.
- d. Proses komunikasi, metode individu dapat melakukan komunikasi secara optimal bersama pimpinan ataupun kolega kerja.

Dalam mengidentifikasi optimal tidaknya kinerja personal ini, dibutuhkan pelaksanaan penilaian kinerja lewat bermacam cara yang sesuai ataupun cocok pada ciri-ciri lembaga. Selain penilaian kinerja personal, yang sama pentingnya yaitu melakukan pengukuran kinerja lembaga. Parameter dari sukses tidaknya lembaga untuk meraih ataupun merealisasikan sasarannya, bisa diukur melalui bermacam metode. Secara umum yang dipakai yaitu melalui pengamatan derajat efisiensi serta efektivitas pada penggunaan sumber daya ataupun kapasitas yang ada pada lembaga. Meski begitu, saat ini ada instrumen pengukur berbeda yakni *Balance Scorecard*. Bagi lembaga publik, instrumen pengukur tersebut sangat menyeluruh serta representatif untuk menggambarkan kinerja lembaga yang sebenarnya, sebab instrumen pengukur tersebut mencakup sudut pandang finansial, konsumen, proses internal bisnis, serta perkembangan dan pembelajaran.

Lewat *Balance Scorecard*, diinginkan ilustrasi optimal tidaknya kinerja finansial bisa teridentifikasi dengan tepat. Seperti yang sudah disampaikan pada bagian awal tulisan, bahwa kinerja finansial pemerintah amat berperan untuk membantu pemerintah menyediakan pelayanan berkualitas untuk rakyatnya.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian teoritis dan analisis empiris yang telah dilakukan melalui pendekatan deskriptif kualitatif, dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dan berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Kesimpulan utama dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manajemen Kinerja sebagai Fondasi Efektivitas Organisasi  
Penerapan manajemen kinerja di sektor publik belum sepenuhnya optimal. Sistem penilaian kinerja ASN masih bersifat administratif, belum sepenuhnya berorientasi hasil (*result-based*). Padahal, manajemen kinerja yang terencana, terukur, dan berkelanjutan merupakan fondasi penting bagi peningkatan efektivitas kerja pegawai dan organisasi publik.
2. Kinerja Organisasi Dipengaruhi oleh Kualitas SDM dan Kepemimpinan  
Kinerja organisasi publik ditentukan oleh sejauh mana aparatur mampu bekerja secara efisien, produktif, dan kolaboratif. Faktor kepemimpinan, motivasi, dan budaya kerja menjadi faktor dominan yang membentuk perilaku organisasi. Temuan ini memperkuat

- pandangan Rivai & Sagala (2013) bahwa perilaku individu dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi.
3. Kualitas Pelayanan Publik sebagai Cerminan Kinerja Organisasi  
Kualitas pelayanan publik tercermin dari kemampuan organisasi pemerintah dalam memberikan layanan yang cepat, transparan, akurat, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Rendahnya nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan fluktuasi Indeks Reformasi Birokrasi (IRB) menunjukkan bahwa peningkatan kinerja organisasi belum sepenuhnya berimplikasi pada pelayanan yang prima.
  4. Hubungan Sinergis antara Manajemen Kinerja, Kinerja Organisasi, dan Kualitas Pelayanan Publik.  
Manajemen kinerja yang efektif mendorong peningkatan kinerja organisasi, dan kinerja organisasi yang baik akan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dengan kata lain, ketiga variabel ini saling berhubungan secara kausal dan membentuk siklus peningkatan kinerja berkelanjutan.

### Saran

1. Bagi Pemerintah dan Instansi Publik
  - Pemerintah perlu melakukan reorientasi sistem penilaian kinerja ASN, dari sekadar pemenuhan administratif menuju sistem berbasis capaian hasil dan dampak (output & outcome).
  - Pemimpin instansi publik diharapkan mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional yang menumbuhkan motivasi, kerja sama, dan komitmen pegawai terhadap pelayanan publik.
  - Diperlukan evaluasi berkala terhadap implementasi Balanced Scorecard untuk menilai konsistensi antara perencanaan kinerja dan hasil yang dicapai.
2. Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN)
  - ASN perlu meningkatkan kemampuan manajerial, komunikasi, dan adaptasi teknologi dalam mendukung sistem kinerja berbasis digital.
  - ASN harus berorientasi pada *public service value*, yaitu memberikan layanan yang efisien, transparan, dan berkeadilan bagi seluruh lapisan masyarakat.
3. Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya
  - Diperlukan penelitian lanjutan dengan pendekatan kuantitatif atau mixed-method untuk menguji hubungan empiris antarvariabel yang diidentifikasi dalam penelitian ini.
  - Penelitian dapat diperluas ke level pemerintah daerah guna membandingkan efektivitas manajemen kinerja antara instansi pusat dan daerah.

### REFERENSI

- Achmad, S Ruky. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Armstrong & Angela Baron. 1998. *Performance Management*. London: IPD House.
- Brennan, E. James. 1989. *Performance Management Workbook*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hodge, Graeme. 1993. *Performance Management in Public Sector Agencies*. Australia: Montech Pty Ltd.
- Mondy and Noe, 1990. *Human Resource Management*. USA: Allyn and Bacon.
- Parasuraman, A., Berry, L.L., Zeithaml, V.A. 1990. *An Empirical Examination of Relationships in An Extended Service Quality Model*. Cambridge. MA.
- Putti, M. Joseph. 1984. *Manager's Primer on Performance Appraisal: Concepts and Techniques*. Singapore Institute of Management. Maruzen Asia Pte Ltd.
- Rivai, V. 2011. *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V., & Basri, A. F. M. 2005. *Performance appraisal: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. RajaGrafindo Persada.

- Rivai, V., & Sagala, E. J. 2013. *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V. 2014. *Manajemen dan kepemimpinan dalam pendidikan*. RajaGrafindo Persada.
- Sedarmayanti. 2009. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja, Suatu Tinjauan Dari Aspek Ergonomi atau Kaitan Antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Jurnal LANvol.3, Nomor 1, tahun 1997 Hhttp://www.hukumonline.com.
- Pusat Studi Kependudukan UGM.LAN, 2007.