

**Manajemen Kinerja Sektor Publik (*Performance Management in the Public Sector* Wouter van Dooren, Geert Bouckaert & John Halligan) Studi Kasus
KemenPAN-RB**

Muthidatul Anisa

2426061008

Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Politik

Abstrak

Penelitian ini menganalisis implementasi manajemen kinerja di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) dalam konteks reformasi birokrasi nasional. Fokus kajian diarahkan pada strategi perencanaan, pengukuran, evaluasi, dan tindak lanjut kinerja yang diintegrasikan melalui dua instrumen utama, yaitu Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dan e-Kinerja. Pendekatan analisis dilakukan melalui studi deskriptif kualitatif dengan metode tinjauan literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen kinerja di KemenPAN-RB telah mencerminkan prinsip *result-based management* dan *New Public Governance*, di mana proses perencanaan disusun secara terukur dan partisipatif, pengukuran dilakukan berbasis data elektronik secara *real-time*, serta evaluasi diarahkan pada pembelajaran organisasi berkelanjutan. Integrasi SAKIP dan e-Kinerja memperkuat siklus manajemen kinerja strategis melalui sinergi antara penilaian individu dan evaluasi organisasi. Namun, efektivitasnya masih dipengaruhi oleh kualitas data, adaptasi indikator, dan konsistensi budaya kinerja antarunit. Temuan ini menegaskan bahwa transformasi digital dalam manajemen kinerja publik berperan penting dalam memperkuat akuntabilitas, efektivitas, dan inovasi tata kelola pemerintahan.

Kata Kunci: *Manajemen kinerja publik, kinerja organisasi, KemenPAN-RB, SAKIP, e-Kinerja*

A. Pendahuluan

Manajemen kinerja sektor publik menjadi instrumen strategis yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan. Di tingkat global, tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang cepat, transparan, dan berkualitas memaksa negara-negara untuk mengembangkan sistem pengukuran dan evaluasi kinerja yang komprehensif (Nabila,2025). Menurut Van Dooren, Bouckaert, dan Halligan (2015), manajemen kinerja publik tidak hanya menekankan pencapaian *output*, tetapi juga *outcome*, kualitas pelayanan, dan efisiensi penggunaan sumber daya, sehingga mampu menjadi alat bagi pengambilan keputusan berbasis bukti serta perbaikan berkelanjutan di organisasi publik. Di Indonesia, upaya penguatan manajemen kinerja publik telah diatur secara formal melalui berbagai regulasi. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional menekankan perlunya perencanaan pembangunan yang berbasis kinerja, sementara Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan menegaskan pentingnya akuntabilitas dan transparansi birokrasi.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) memberikan kerangka resmi bagi pengelolaan dan evaluasi kinerja di setiap instansi pemerintah, termasuk indikator kinerja, mekanisme pelaporan, serta evaluasi tahunan. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pedoman e-Kinerja mengatur sistem penilaian kinerja aparatur sipil negara secara elektronik, sehingga memperkuat akuntabilitas, transparansi, dan pemanfaatan data kinerja dalam pengambilan keputusan. Hubungan dasar hukum ini dengan topik manajemen kinerja publik sangat erat, karena regulasi tersebut menyediakan fondasi legal, prosedural, dan teknis bagi instansi pemerintah untuk mengembangkan, mengukur, dan memanfaatkan kinerja secara sistematis. Dengan kata lain, keberadaan dasar hukum memastikan bahwa pengelolaan kinerja bukan sekadar praktik administratif, tetapi merupakan kewajiban institusional yang selaras dengan prinsip akuntabilitas public (Yuningsih,2018).

Meskipun kerangka hukum dan regulasi sudah jelas, penerapan manajemen kinerja di Indonesia menghadapi berbagai tantangan. Koordinasi antar unit kerja yang belum optimal, kualitas data yang masih terbatas, serta resistensi aparatur terhadap perubahan budaya kerja menjadi hambatan dalam implementasi sistem kinerja yang efektif (Malika et.al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa teori manajemen kinerja perlu disesuaikan dengan konteks nasional, terutama terkait birokrasi yang kompleks dan tekanan politik-institusional. Penelitian ini memiliki dua fokus utama. Pertama, melakukan telaah konseptual mengenai manajemen kinerja sektor publik, yang mencakup definisi, karakteristik, serta evolusi teori dari perspektif tradisional, *New Public Management*, hingga *New Public Governance*. Kedua, penelitian ini menyajikan studi kasus pada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) untuk menganalisis implementasi sistem manajemen kinerja melalui program e-Kinerja dan SAKIP. Analisis difokuskan pada proses strategis mulai dari perencanaan, pengukuran, analisis, hingga tindak lanjut berbasis kinerja. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan studi literatur. Fokus penelitian dibatasi pada praktik manajemen kinerja di level kementerian, sehingga hasil temuan diharapkan memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan manajemen kinerja di sektor publik Indonesia secara lebih luas.

B. Tinjauan Pustaka

1. Definisi Manajemen Kinerja Sektor Publik

Manajemen kinerja sektor publik merupakan pendekatan sistematis untuk merencanakan, mengukur, memantau, dan mengevaluasi kinerja organisasi publik guna mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan (Dewi,dkk,2024). Konsep ini menekankan bahwa kinerja publik tidak hanya dapat diukur dari *output* atau produk yang dihasilkan, tetapi juga *outcome*, kualitas pelayanan, efisiensi penggunaan sumber daya, dan akuntabilitas organisasi. Van Dooren, Bouckaert, dan Halligan (2015) menjelaskan bahwa manajemen kinerja publik melibatkan tiga komponen inti: pengukuran kinerja, integrasi hasil pengukuran ke dalam proses manajemen, dan pemanfaatan informasi kinerja untuk pengambilan keputusan serta perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, manajemen kinerja sektor publik berfungsi sebagai instrumen strategis yang tidak hanya

mencerminkan pencapaian target, tetapi juga menjadi basis bagi perencanaan, evaluasi, dan reformasi organisasi.

Hood (2007 dalam Qomariah, dkk,2025) menekankan bahwa manajemen kinerja adalah proses sistematis dalam mengumpulkan dan memanfaatkan informasi kinerja untuk mengarahkan perilaku organisasi publik, meningkatkan kualitas pelayanan, dan memastikan akuntabilitas. Pollitt dan Bouckaert (2017) menambahkan bahwa manajemen kinerja publik bukan sekadar alat administratif, tetapi mekanisme untuk menyesuaikan perilaku organisasi dengan tujuan publik yang lebih luas. Dwiyanto (2018) menegaskan bahwa sistem manajemen kinerja harus memperhatikan konteks lokal, termasuk budaya birokrasi, kapasitas aparatur, dan tekanan politik-institusional, sehingga indikator dan mekanisme evaluasi dapat diterapkan secara realistis dan berkelanjutan.

2. Karakteristik Manajemen Kinerja Sektor Publik

Manajemen kinerja sektor publik memiliki karakteristik khusus yang membedakannya dari sektor swasta. Pertama, kinerja publik bersifat multi-dimensional dan tidak dapat diukur melalui satu indikator tunggal. Efektivitas pelayanan publik harus dinilai melalui *output*, *outcome*, kualitas pelayanan, serta dampak jangka panjang bagi masyarakat (Van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2015). Kedua, lingkungan operasional sektor publik kompleks dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk masyarakat, legislatif, birokrasi, dan media, sehingga sistem manajemen kinerja harus mampu mencerminkan kepentingan seluruh pihak terkait. Ketiga, terdapat risiko efek samping dari penerapan manajemen kinerja, seperti manipulasi indikator, perilaku fokus sempit pada target tertentu, dan resistensi internal terhadap perubahan budaya kerja. Keempat, motivasi aparatur publik sering bersifat intrinsik, sehingga sistem kinerja harus mempertimbangkan aspek non-material dan nilai-nilai organisasi dalam evaluasi kinerja. Karakteristik ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja publik membutuhkan pendekatan yang holistik, integratif, dan adaptif terhadap konteks sosial-politik dan budaya birokrasi masing-masing negara (Pollitt & Bouckaert, 2017).

3. Evolusi Teori Manajemen Kinerja Sektor Publik

Evolusi teori manajemen kinerja sektor publik mencerminkan pergeseran paradigma yang signifikan. Pada awalnya, model birokrasi tradisional menekankan prosedur, hierarki, dan kepatuhan terhadap aturan, sehingga sistem evaluasi kinerja bersifat formalistik dan terbatas pada pencatatan aktivitas serta kepatuhan regulasi (Van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2015). Seiring waktu, pendekatan New Public Management (NPM) menekankan efisiensi, efektivitas, dan orientasi hasil, dengan memperkenalkan indikator kuantitatif, kontrak kinerja, benchmarking, dan praktik manajemen sektor swasta ke sektor publik (Kettunen & Kallio, 2019; Osborne, Radnor, & Nasi, 2013). Meskipun meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas, NPM dikritik karena terlalu menekankan aspek kuantitatif dan mengabaikan nilai-nilai publik serta konteks sosial-politik organisasi (Pollitt & Bouckaert, 2017). Sebagai respons, konsep *New Public Governance* (NPG) menekankan kolaborasi antarorganisasi, partisipasi pemangku kepentingan, dan pembelajaran organisasi sebagai inti manajemen kinerja publik, sehingga sistem kinerja menjadi lebih adaptif terhadap konteks sosial, politik, dan budaya birokrasi (Osborne, Radnor, & Nasi, 2013; Van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2015). Perkembangan ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja publik bersifat dinamis dan harus terus menyesuaikan diri dengan tuntutan masyarakat, teknologi, dan konteks institusional agar indikator dan mekanisme evaluasi dapat diterapkan secara realistis dan berkelanjutan (Kettunen & Kallio, 2019).

C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *literature review* sebagai pendekatan utama untuk menjawab permasalahan secara teoritis berdasarkan sumber-sumber pustaka terkini. Metode ini mengandalkan data sekunder dari buku, jurnal ilmiah, dokumen pemerintah, dan publikasi akademik lainnya yang valid. Menurut Snyder 2019 *literature review* bertujuan menganalisis dan menyatukan temuan penelitian sebelumnya untuk memahami suatu topik secara menyeluruh. Metode ini juga membantu mengidentifikasi celah penelitian dan menyusun kerangka teori (Snyder, 2019). Fink 2020 menambahkan bahwa *review literatur* dilakukan secara sistematis melalui tahapan seperti pemilihan topik, pencarian sumber yang kredibel,

evaluasi kualitas, dan sintesis temuan. Tahapan ini diterapkan dalam penelitian guna memastikan akurasi dan relevansi data. Adapun literatur yang dikaji berasal dari jurnal atau artikel ilmiah, laporan resmi (seperti BPS dan Bappenas), serta regulasi yang relevan, yang diperoleh melalui Google Scholar, ScienceDirect, dan DOAJ (Fink,2020)

D. Hasil dan Pembahasan

Pembahasan ini menganalisis implementasi manajemen kinerja di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) sebagai studi kasus organisasi publik strategis di tingkat nasional. KemenPAN-RB memiliki mandat penting dalam mengembangkan sistem manajemen kinerja aparatur, memperkuat kualitas pelayanan publik, serta mendorong reformasi birokrasi yang berkelanjutan. Analisis difokuskan pada empat tahap utama manajemen kinerja perencanaan, pengukuran, evaluasi, dan tindak lanjut serta pada penerapan SAKIP dan e-Kinerja sebagai instrumen digital yang menopang sistem akuntabilitas dan efektivitas birokrasi modern.

1. Profil Organisasi

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) merupakan lembaga pemerintah strategis yang memiliki mandat utama dalam pengelolaan aparatur sipil negara (ASN) dan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional. Dalam kerangka teori manajemen strategis, KemenPAN-RB menjalankan fungsi *strategic alignment*, yaitu menyelaraskan tujuan organisasi dengan prioritas pembangunan nasional dan ekspektasi masyarakat. Penyelarasan ini penting untuk memastikan bahwa kebijakan yang dirumuskan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan yang efektif (KemenPAN-RB, 2025). Struktur organisasi KemenPAN-RB yang tersegmentasi melalui berbagai deputi, direktorat, dan unit kerja memungkinkan penerapan prinsip *strategic control*, di mana pimpinan dapat memantau capaian kinerja unit secara berkala serta melakukan tindakan korektif bila terjadi penyimpangan. Mekanisme ini memperkuat koordinasi lintas-unit dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data dalam menjalankan fungsi pengawasan strategis kementerian

(KemenPAN-RB, 2025). Dari perspektif teori manajemen kinerja, KemenPAN-RB menerapkan pendekatan Result-Based Management (RBM), yang menekankan hubungan integral antara perencanaan strategis, pengukuran kinerja, dan tindak lanjut hasil evaluasi untuk peningkatan efektivitas organisasi. Melalui pendekatan ini, setiap unit kerja bertanggung jawab terhadap pencapaian target strategis yang terukur, baik pada level *output* maupun *outcome* (Sitorus & Manurung, 2022).

Dalam praktiknya, arah kebijakan yang tertuang dalam Rencana Strategis 2020–2024 berfokus pada penguatan birokrasi yang adaptif terhadap era digital dan Revolusi Industri 4.0. KemenPAN-RB menargetkan terciptanya birokrasi yang bersih, akuntabel, dan berorientasi hasil melalui transformasi sistem manajemen kinerja, termasuk penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dan e-Kinerja. Kedua sistem ini menjadi instrumen utama dalam mendukung digitalisasi tata kelola pemerintahan serta membangun budaya kerja berbasis kinerja. Selain itu, arah reformasi birokrasi di KemenPAN-RB secara tematik disesuaikan dengan isu-isu prioritas nasional, seperti percepatan digitalisasi administrasi, peningkatan investasi, dan penguatan kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, *strategic alignment* antara tujuan organisasi dan kebijakan nasional dapat diwujudkan secara terukur dan berkelanjutan. Profil organisasi ini menunjukkan bahwa penerapan teori manajemen strategis dan manajemen kinerja dalam birokrasi publik tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga pada peningkatan akuntabilitas dan penciptaan nilai publik yang berkelanjutan (KemenPAN-RB, 2025).

2. Strategi Manajemen Kinerja KemenPAN-RB

a. Strategi Perencanaan dan Penetapan Indikator Kinerja

Perencanaan kinerja di KemenPAN-RB bertujuan mengintegrasikan sasaran strategis kementerian dengan prioritas nasional dan kebutuhan publik (KemenPAN-RB, 2024). Proses ini mencerminkan prinsip *strategic planning* penetapan tujuan, strategi, serta indikator kinerja yang terukur dan relevan (Sitorus & Manurung, 2022). Indikator Kinerja Utama (IKU) mencakup *output* dan *outcome* program, selaras dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang menyeimbangkan berbagai dimensi kinerja (KemenPAN-RB, 2023). Melalui

penerapan *Management by Objectives* (MBO), setiap unit kerja memiliki target spesifik dan terhubung langsung dengan sasaran strategis kementerian. Proses perencanaan dilaksanakan secara partisipatif guna memastikan komitmen terhadap hasil dan konsistensi antarunit (Yappika, 2021). Dengan sistem yang adaptif dan terukur ini, KemenPAN-RB memperkuat akuntabilitas dan efektivitas birokrasi menuju tata kelola berorientasi hasil (*result based governance*).

b. Strategi Pengukuran Kinerja

Tahap pengukuran dilakukan secara berkala melalui sistem elektronik terintegrasi dan *real-time* untuk menilai efektivitas program serta pencapaian sasaran strategis (Tambare et al., 2022). Pendekatan ini sejalan dengan *performance measurement theory* yang menekankan pentingnya indikator valid dan reliabel sebagai dasar evaluasi. Pengukuran tidak hanya menilai output, tetapi juga outcome dan impact terhadap masyarakat. Pendekatan ini merefleksikan paradigma *New Public Governance* yang menekankan pentingnya pengukuran berbasis hasil yang mencerminkan nilai publik dan kepuasan masyarakat, bukan sekadar capaian administratif (Osborne, 2021). Melalui sistem pelaporan daring, pimpinan dapat melakukan *strategic monitoring* dan menindaklanjuti kesenjangan kinerja (Putri, Anggraini, & Fuadah, 2024). Prinsip *Management Control Systems* (MCS) diterapkan agar hasil pengukuran menjadi dasar *feedback* untuk perbaikan berkelanjutan (Fachrudin et al., 2024). Dengan demikian, pengukuran kinerja tidak bersifat administratif, melainkan menjadi instrumen strategis untuk memperkuat akuntabilitas dan efektivitas organisasi publik (Olga Ponisciakova & Kicova, 2021).

c. Strategi Analisis dan Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dilakukan untuk menilai kesesuaian capaian organisasi dengan tujuan strategis, melalui analisis efektivitas koordinasi, kualitas SDM, serta hasil kinerja antarunit (Andreeva, Ansell, & Sørensen, 2021). Pendekatan ini mengadopsi *strategic performance evaluation* yang mengaitkan capaian dengan visi organisasi, serta mengintegrasikan prinsip *continuous improvement*

dan *organizational learning* agar evaluasi menjadi sarana pembelajaran berkelanjutan (Nayak, 2021; Ikeda, 2022). Hasil evaluasi digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based decision making*) dan memperkuat efektivitas kelembagaan (Lee & Ryu, 2023). Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *New Public Governance* yang menekankan kolaborasi dan inovasi organisasi publik (Osborne, 2021). Dengan demikian, evaluasi kinerja tidak hanya menjadi alat pengawasan, tetapi juga wahana pembelajaran institusional untuk memperkuat reformasi birokrasi yang adaptif dan akuntabel.

d. Strategi Pemanfaatan Hasil Evaluasi untuk Perbaikan Kinerja

Tahap tindak lanjut memastikan hasil evaluasi digunakan dalam pengambilan keputusan dan perumusan kebijakan berbasis data. Informasi kinerja menjadi dasar penyusunan kebijakan baru, penguatan kapasitas aparatur, serta pelaksanaan reformasi birokrasi yang terukur (Ryu & Lee, 2023). Pendekatan ini mencerminkan *strategic decision making* di mana hasil evaluasi berfungsi sebagai *feedback loop* untuk peningkatan berkelanjutan, sejalan dengan teori *evidence-based governance* dan *learning organization* (Elbanna, Andrews, & Pollanen, 2016; Kim & Kim, 2022). Melalui penerapan *strategic learning*, organisasi menyesuaikan strategi dan tata kelola berdasarkan hasil evaluasi. Dengan demikian, tindak lanjut kinerja tidak hanya menjadi mekanisme kontrol administratif, tetapi juga instrumen inovasi menuju birokrasi yang responsif dan berorientasi hasil (*result-based management*).

3. Implementasi e-Kinerja dan SAKIP sebagai Instrumen Manajemen Kinerja Strategis di KemenPAN-RB

KemenPAN-RB mengoperasikan dua instrumen utama yang saling melengkapi: SAKIP untuk evaluasi kinerja organisasi dan e-Kinerja untuk penilaian kinerja individu ASN.

- a. SAKIP berfungsi sebagai kerangka Result-Based Management di tingkat organisasi dengan mekanisme perencanaan, penetapan indikator, serta penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang dievaluasi secara periodik (PP No. 29 Tahun 2014).

- b. e-Kinerja mengoperasionalisasi penilaian kinerja individu melalui sistem elektronik yang mencatat target dan capaian harian, diverifikasi oleh atasan, dan terintegrasi dalam analisis kinerja kelembagaan (PermenPANRB No. 16 Tahun 2018).

Integrasi keduanya mencerminkan penerapan prinsip *Management by Objectives* dan *Management Control Systems* (Kaplan & Norton, 2004; Van Dooren et al., 2015). SAKIP menerjemahkan tujuan strategis menjadi indikator organisasi (*outcome-oriented*), sedangkan e-Kinerja menyediakan data granular untuk kontrol dan evaluasi unit kerja. Sinergi ini menciptakan siklus strategis berkelanjutan yaitu perencanaan, pengukuran, evaluasi dan tindak lanjut. Namun, tantangan masih muncul pada konsistensi data, standarisasi indikator antarunit, dan keselarasan budaya organisasi dengan sistem digital. Potensi fokus berlebihan pada angka (*target compliance*) dan belum optimalnya pemanfaatan analisis data juga menjadi perhatian (Bouckaert & Halligan, 2008; Pollitt & Bouckaert, 2017). Meskipun demikian, laporan KemenPAN-RB 2023–2024 menunjukkan bahwa integrasi SAKIP dan e-Kinerja telah meningkatkan kecepatan pelaporan, transparansi data, dan keselarasan program antarunit (KemenPAN-RB, 2024; Lestari & Raharjo, 2021). Laporan Kinerja KemenPAN-RB 2023–2024 menunjukkan bahwa e-Kinerja meningkatkan kecepatan pelaporan dan keterhubungan data antar unit, tetapi masih terdapat gap pemanfaatan analitis untuk pengambilan keputusan strategis. Implementasi SAKIP juga terbukti membantu menyelaraskan program unit dengan target kementerian, namun perbedaan kapabilitas unit di daerah memengaruhi kualitas LAKIP (KemenPAN-RB, 2024; Lestari & Raharjo, 2021).

4. Analisis Strategis dan Implikasi

Integrasi SAKIP dan e-Kinerja di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) menunjukkan bahwa transformasi digital berperan penting dalam memperkuat akuntabilitas, efektivitas, dan pembelajaran organisasi dalam birokrasi publik. Sinergi antara penilaian kinerja individu melalui e-Kinerja dan evaluasi organisasi melalui SAKIP memperkuat siklus manajemen kinerja strategis serta mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti. Namun, efektivitas implementasinya

sangat bergantung pada kualitas data, adaptasi indikator, dan keselarasan budaya organisasi terhadap prinsip kinerja berbasis hasil. Dari perspektif manajerial, diperlukan penguatan insentif, peningkatan kompetensi analisis data, serta mekanisme monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan agar hasil kinerja ASN benar-benar berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi. Dengan demikian, integrasi SAKIP dan e-Kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat akuntabilitas, tetapi juga sebagai instrumen pembelajaran strategis yang mendorong reformasi birokrasi menuju tata kelola yang responsif, adaptif, dan berorientasi hasil (*result-based management*).

Secara keseluruhan, penerapan manajemen kinerja di KemenPAN-RB menunjukkan transformasi birokrasi menuju tata kelola berbasis data dan hasil (*data-driven and result-based governance*). Integrasi antara perencanaan strategis, pengukuran, evaluasi, dan tindak lanjut melalui SAKIP serta e-Kinerja memperkuat akuntabilitas publik dan efektivitas kebijakan. Dengan dukungan budaya kerja kolaboratif dan adaptif, sistem ini berpotensi menjadi model praktik terbaik (*best practice*) bagi kementerian dan lembaga lain dalam memperkuat implementasi manajemen kinerja sektor publik di Indonesia.

E. Kesimpulan

Implementasi manajemen kinerja di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) menunjukkan kemajuan signifikan dalam penerapan tata kelola berbasis hasil (*result-based governance*). Melalui perencanaan strategis, pengukuran berbasis data elektronik, evaluasi berkelanjutan, serta tindak lanjut berbasis pembelajaran institusional, kementerian ini berhasil membangun sistem manajemen kinerja yang adaptif dan akuntabel. Integrasi antara SAKIP dan e-Kinerja menjadi wujud konkret digitalisasi birokrasi yang tidak hanya meningkatkan efisiensi pelaporan, tetapi juga memperkuat hubungan antara kinerja individu dan capaian organisasi. Meskipun demikian, efektivitas sistem ini masih menghadapi tantangan, terutama pada aspek keseragaman kualitas data, kapasitas analisis aparatur, serta konsistensi penerapan indikator kinerja antarunit. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kompetensi digital, desain insentif yang mendorong kinerja substantif, dan mekanisme evaluasi yang lebih kolaboratif agar sistem manajemen kinerja benar-benar berfungsi

sebagai instrumen pembelajaran organisasi. Secara konseptual, temuan ini mengonfirmasi bahwa penguatan manajemen kinerja berbasis digital merupakan fondasi penting bagi keberhasilan reformasi birokrasi dan peningkatan nilai publik di Indonesia.

Daftar Pustaka

- ActionAid Indonesia – Yappika. (2021). *Panduan Menyusun Sistem Perencanaan Partisipatif (SPP) untuk Instansi Publik*. Diakses dari <https://yappika-actionaid.or.id/uploads/downloads/Panduan-Menyusun-SPP-Partisipatif.pdf>
- Andreeva, G., Ansell, C., & Sørensen, E. (2021). Strategic performance evaluation and public sector adaptability. *Public Management Review*, 23(9), 1275–1294.
- Cepiku, D., & Bianchi, C. (2022). New Public Governance and the dynamics of collaborative performance management. *International Journal of Public Sector Management*, 35(7), 771–788.
- Dewi, N. P., Satriawan, B., Yanti, S., Faizah, A., & Gunawan, D. (2024). *Evaluasi Kinerja Organisasi Sektor Publik*. TOHAR MEDIA.
- Dwiyanto, A. (2018). *Manajemen pelayanan publik: peduli inklusif dan kolaborasi*. UGM press.
- Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic planning and implementation success in public organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*, 18(7), 1017–1042.
- Fachrudin, A., Setiawan, D., Djuminah, D., & Risfandy, T. (2024). Exploring the recent development of management control systems study. *Cogent Business & Management*, 11(1).
- Fink, A. (2020). *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper* (5th ed.). SAGE Publications.
- Ikedo, M. (2022). Kaizen and continuous improvement in the digital public sector: A conceptual synthesis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 2420–2435.
- KemenPAN-RB. (2023). Balance Scorecard KemenPAN-RB. Diakses dari <https://id.scribd.com/document/386449963/Balance-Scorecard-KemenPAN-RB>
- Kementerian PAN-RB. (2018). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pedoman e-Kinerja. Jakarta: Kementerian PAN-RB.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2025). Struktur Organisasi Kementerian PANRB. Diakses dari <https://www.menpan.go.id/site/tentang-kami/tentang-kami/struktur-organisasi>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2024). Laporan Kinerja Kementerian PANRB 2024. Diakses dari https://ppid.menpan.go.id/system/uploads/2025/09/Laporan-Kinerja-Kementerian-PANRB-2024_TTD_Menteri_Update.pdf
- Kettunen, P., & Kallio, J. (2019). Public sector digitalization: A review of research and future directions. *International Journal of Public Administration*, 42(2), 136-150. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1441863>
- Kim, J., & Kim, S. (2022). Strategic feedback and adaptive learning in government performance management systems. *Public Performance & Management Review*, 45(5), 1023–1042.
- Lee, J., & Ryu, H. (2023). Evidence-based decision making in government performance evaluation systems: Linking performance data and strategic planning. *Public Performance & Management Review*, 46(2), 309–328.

- Mahmood, M. (2022). Institutional capacity and performance improvement in public administration: A review and framework. *International Journal of Public Sector Management*, 35(5), 589–607.
- Malika, A. R., Nuruna, H., & Mumtaz, S. A. (2024). Dinamika Tantangan Penerapan Manajemen Kinerja Sektor Publik di Indonesia. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(5), 413–419. <https://jurnal.kolibi.org/index.php/neraca/article/view/1525>
- Nabila, P. (2025). Article Efektivitas Audit Kinerja Sektor Publik dalam Mewujudkan Good Governance melalui Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Publik. *JAMANTA: JURNAL MAHASISWA AKUNTANSI UNITA*, 5(1), 1-11.
- Nayak, S. (2021). Continuous improvement and organizational learning in performance management: Insights for public sector reform. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 889–905.
- Olga Ponisciakova, & Kicova, E. (2021). Effective use of MBO in the conditions of Slovak companies. *Sustainability*, 13(17), 9788.
- Osborne, S. P. (2021). Public governance and public service delivery: A twenty-first century perspective. *Public Policy and Administration*, 36(4), 403–421.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158. <https://doi.org/10.1177/0275074012466935>
- Park, S., & Lee, J. (2021). Strategic learning and adaptive performance in public sector organizations: The moderating role of leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 87(4), 662–680.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Putri, A. F., Anggraini, W., & Fuadah, L. L. (2024). The relevance of Management Control Systems in the business environment and the role of digitalization in transformation for sustainability: A comprehensive literature review. *International Journal of Economics Accounting and Management*, 2(2), 45–61.
- Qomariyah, E., Ramdan, D. S., Leilasariyanti, Y., Mardikawati, B., Heryyanoor, H., Supangat, S., ... & Annisa, N. N. (2025). *Manajemen Kinerja*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Republik Indonesia. (2004). Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Republik Indonesia. (2014). Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Jakarta: Sekretariat Negara.
- Republik Indonesia. (2014). Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Ryu, H., & Lee, J. (2023). Integrating performance evaluation and decision making in public sector governance: Toward adaptive reform strategies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(2), 251–269.
- Sitorus, H., & Manurung, T. (2022). Implementasi Management by Objectives (MBO) pada Instansi Pemerintah di Indonesia. *Jurnal Paradigma*, 15(2), 45–57. Diakses dari <https://ocs.unmul.ac.id/index.php/JParadigma/article/download/339/300>
- Snyder H (2019) *Literature review as a research methodology: An overview and guidelines*. *J Bus Res* 104:333–339
- Tambare, P., Meshram, C., Lee, C.-C., Ramteke, R. J., & Imoize, A. L. (2022). Performance measurement system and quality management in data-driven Industry 4.0: A review. *Sensors*, 22(1), 224.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector* (2nd ed.). Routledge

Yuningsih, N. (2018). Penerapan Manajemen Kinerja Pegawai Di Instansi Pemerintah.
Jurnal Pengembangan Wiraswasta, 19(2), 141-154.