



Evaluasi *Performance Management System* dalam Meningkatkan Kinerja Operasional di Kementerian Keuangan

Intan Dyah Ayu Apriani¹, Hana Fadhilah², Shafa Safitri Salsabilla³, Syarach Agusti Ekasuci⁴, Muhammad Khoirul Anwar⁵

^{1,2,3,4,5} Program Studi Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia

E-mail: hanaafadhilah438@gmail.com

Article Info

Article history:

Received October 30, 2025

Revised November 07, 2025

Accepted November 10, 2025

Keywords:

Performance Management System, Balanced Scorecard, HR Performance, Public Accountability

ABSTRACT

As part of the bureaucratic reform agenda, the Performance Management System (PMS) plays a crucial role in realizing transparent, accountable, and results-oriented governance through the implementation of the Balanced Scorecard (BSC), Key Performance Indicators (KPIs), and the e-Performance and SAKTI digital systems. Using a qualitative case study approach, this research found that the PMS was able to improve the clarity of work objectives, accountability, and employee competency. However, obstacles remain, such as administrative burdens, irrelevant performance indicators, and limited managerial capacity. The results confirm that the effectiveness of the PMS is highly dependent on the quality of performance dialogue, leadership support, and the integration of digital systems into organizational performance management.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Article Info

Article history:

Received October 30, 2025

Revised November 07, 2025

Accepted November 10, 2025

Kata Kunci :

Sistem Manajemen Kinerja, Balanced Scorecard, Kinerja SDM, Akuntabilitas Publik

ABSTRAK

Sebagai bagian dari agenda reformasi birokrasi, *Performance Management System* (PMS) berperan penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada hasil melalui penerapan *Balanced Scorecard* (BSC), Indikator Kinerja Utama (IKU), serta sistem digital e-Performance dan SAKTI. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus, penelitian ini menemukan bahwa PMS mampu meningkatkan kejelasan sasaran kerja, akuntabilitas, dan kompetensi pegawai. Namun, masih terdapat kendala seperti beban administratif, indikator kinerja yang kurang relevan, dan keterbatasan kapasitas manajerial. Hasil penelitian menegaskan bahwa efektivitas PMS sangat bergantung pada kualitas dialog kinerja, dukungan kepemimpinan, dan integrasi sistem digital dalam pengelolaan kinerja organisasi.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Corresponding Author:

Hana Fadhilah

Universitas Muhammadiyah Jakarta

E-mail: hanaafadhilah438@gmail.com

PENDAHULUAN

Performance Management System (PMS) merupakan rangkaian proses terintegrasi yang meliputi perumusan tujuan strategis, penerjemah sasaran ke tingkat unit dan individu,



pengukuran capaian, umpan balik, serta pengembangan dan penghargaan. Di sektor publik, PMS menjadi instrument penting untuk memastikan akuntabilitas dan pencapaian target Kebijakan publik melalui kontribusi terukur pegawai dan unit Kerja. Konsep ini diadopsi di banyak K/L termasuk Kementerian Keuangan (Kemenkeu) yang menggunakan kerangka *Balanced Scorecard* dan Indikator Kinerja Utama (IKU) sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja nasional (Mdhlalose, 2023).

Kementerian Keuangan secara formal mempublikasikan pengukuran kinerja melalui Laporan Kinerja (LAKIN) dan daftar IKU yang digunakan untuk memantau pencapaian sasaran strategis kementerian. Dokumentasi LAKIN dan laman IKU Kemenkeu menunjukkan adanya mekanisme perencanaan dan pelaporan kinerja yang terstruktur, termasuk de-komposisi sasaran strategis ke unit-unit eselon I dan peta strategi yang mendukung pelaksanaan PMS di tingkat operasional. Dokumen-dokumen ini menjadi landasan bagi upaya modernisasi pengelolaan kinerja termasuk pemanfaatan sistem digital (*e-performance*) untuk pencatatan dan pelaporan

Meskipun pada tingkat makro Kemenkeu melaporkan capaian indikator yang relatif tinggi (beberapa unit menunjukkan indeks capaian organisasi di atas target), literature empiris menunjukkan bahwa keberhasilan pada level tim atau individu. Fenomena ini performance paradox di mana unit pelaksana menunjukkan kebutuhan untuk mengevaluasi PMS pada level mikro (tim/unit). Studi tinjauan sistem PMS menegaskan bahwa elemen kunci keberhasilan adalah kualitas dialog kinerja, keterkaitan penilaian dengan pengembangan serta insentif, dan kapasitas manajerial untuk melakukan coaching (Mdhlalose, 2023).

Penelitian lapangan pada implementasi sistem manajemen kinerja di pemerintahan daerah menunjukkan hambatan khas yang relevan juga bagi kementerian pusat: rendahnya pemahaman pegawai Terhadap indikator, lemahnya monitoring di level unit lain, beban administratif pelaporan, dan keterbatasan kapasitas SDM dalam menerjemahkan IKU ke KPI tim yang bermakna. Temuan-temuan ini memperkuat argumentasi bahwa evaluasi PMS perlu diarahkan tidak hanya pada desain Kebijakan tetapi juga pada praktik implementasi di level tim (perencanaan KPI tim, monitoring rutin, *feedback/coach*, dan kaitan hasil dengan pengembangan karier) (Tomi Setianto, Sinta Ningrum, 2021).

Disamping itu, kajian yang lebih khusus, seperti studi tentang penerapan BSC di Kemenkeu menunjukkan bahwa Kemenkeu telah mulai mengintegrasikan BSC dalam peta strategi unitnya, namun tantangan operasional seperti harmonisasi indikator, konsistensi ukuran, dan keterkaitan antara penilaian kinerja dan sistem penghargaan masih perlu penyempurnaan. Oleh karena itu, evaluasi yang focus pada bagaimana PMS diterapkan di tingkat SDM tim (proses, alat, persepsi pegawai, dan hasil) penting untuk menghasilkan rekomendasi Kebijakan yang kontekstual dan dapat meningkatkan efektivitas implementasi PMS di lingkungan Kemenkeu (Azka Khairani, Fitriyah Nauratul Jannah, 2024).

Berdasarkan uraian di atas, Penelitian ini bertujuan mengevaluasi implementasi PMS pada level tim/SDM di Kemenkeu mengidentifikasi praktik baik, hambatan implementasi, dan pengaruh implementasi PMS Terhadap indikator kinerja SDM pada tingkat tim. Temuan diharapkan memberi masukan praktis bagi optimalisasi mekanisme de-komposisi IKU ke KPI tim, penguatan dialog kinerja, dan pengembangan kapasitas manajerial agar PMS tidak hanya menjadi mekanisme pelaporan tetapi juga instrument peningkatan kinerja nyata



Manajemen kinerja (*Performance Management System / PMS*) adalah suatu proses yang strategis, terintegrasi, dan berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara mengembangkan kinerja individu serta kelompok. PMS tidak hanya berperan sebagai alat untuk pengukuran, tetapi juga sebagai sarana belajar bagi organisasi melalui umpan balik, pembinaan, dan pengembangan yang berkelanjutan. Keberhasilan PMS sangat tergantung pada mutu dialog mengenai kinerja, kejelasan tujuan strategis, serta hubungan antara evaluasi dan pengembangan sumber daya manusia. Dalam konteks organisasi publik seperti Kementerian Keuangan, implementasi PMS menjadi alat penting untuk memastikan pertanggungjawaban dan pencapaian target kebijakan publik melalui kontribusi yang terukur dari pegawai dan unit kerja. Oleh karena itu, teori ini penting untuk diterapkan dalam penelitian karena menjelaskan bagaimana sistem manajemen kinerja dapat berfungsi tidak hanya sebagai laporan administratif, tetapi juga sebagai alat untuk meningkatkan kinerja nyata dalam organisasi publik.

Balanced Scorecard (BSC) yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton telah menjadi salah satu pendekatan teoretis yang paling sering diterapkan dalam pelaksanaan sistem manajemen kinerja modern. BSC menilai kinerja organisasi melalui empat sudut pandang utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pengembangan (Kaplan dan Norton, 1996,). Dalam konteks sektor publik, sudut pandang keuangan umumnya disesuaikan menjadi sudut pandang nilai manfaat bagi masyarakat. Penerapan BSC di Kementerian Keuangan telah mendukung pengintegrasian tujuan strategis ke dalam indikator kinerja untuk unit maupun individu, meskipun masih ada tantangan dalam menyelaraskan indikator dan memastikan konsistensi ukuran antar unit. Oleh karena itu (Khairani et al, 2024), teori BSC sangat relevan untuk penelitian ini karena menyediakan kerangka konseptual yang membantu memahami bagaimana indikator kinerja utama (KPI) diturunkan dari tujuan strategis organisasi, serta bagaimana mengelola keseimbangan antara hasil yang dicapai dalam jangka pendek dan pengembangan yang bersifat jangka panjang.

Teori tentang akuntabilitas kinerja di sektor publik menyoroti bahwa sistem kinerja di instansi pemerintahan berfungsi sebagai sarana untuk meningkatkan keterbukaan, tanggung jawab, dan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga negara. Penerapan sistem akuntabilitas kinerja pemerintah mengharuskan adanya keselarasan antara aspek perencanaan, pengukuran, pelaporan, dan evaluasi kinerja (Setianto et al, 2021). Dalam hal ini, sistem manajemen kinerja menjadi komponen penting dalam mekanisme akuntabilitas tersebut. Teori ini relevan untuk digunakan dalam penelitian karena menjelaskan peran sistem kinerja dalam memperkuat pengelolaan pemerintahan yang baik dan efisien. Oleh karena itu, penelitian mengenai penerapan sistem manajemen kinerja di Kementerian Keuangan tidak hanya mengukur seberapa efektif sistem internal tersebut, tetapi juga seberapa besar sistem itu mendukung prinsip akuntabilitas publik serta pencapaian tujuan strategis nasional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, karena fokus utama kajian adalah memahami secara mendalam bagaimana sistem manajemen kinerja (*Performance Management System / PMS*) diterapkan di lingkungan Kementerian Keuangan



serta bagaimana dampaknya terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM) di tingkat tim. Pendekatan ini dipilih agar peneliti dapat menggali data di balik praktik manajemen kinerja, bukan sekadar menilai capaian angka atau dokumen administratif. Metode ini mengambil data dari berbagai sumber, seperti wawancara, observasi dan dokumen resmi, sehingga hasil penelitian memberikan pemahaman mengenai pelaksanaan PMS di lingkungan birokrasi publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi PMS di Kementerian Keuangan

Implementasi *Performance Management System* (PMS) di Kementerian Keuangan merupakan bagian dari agenda reformasi birokrasi yang telah berjalan sejak tahun 2007. Tujuan Utama implementasi PMS adalah untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada hasil (*result-based management*). Sistem ini diatur secara formal melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pedoman Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, yang menjadi dasar hukum penerapan PMS di seluruh unit eselon I hingga tingkat individu (Kementerian Keuangan RI, 2014). Secara konseptual, PMS merupakan rangkaian proses terintegrasi yang digunakan organisasi untuk menerjemahkan tujuan strategis menjadi sasaran operasional yang terukur, memantau pencapaian, memberikan umpan balik, serta mengelola pengembangankapasitas pegawai. Tujuan utamanya meliputi penyelarasan target individu dengan strategi organisasi, peningkatan akuntabilitas, transparansi, serta penciptaan perbaikan berkelanjutan terhadap kualitas layanan public (Khairani, et al., 2024).

Kemenkeu mengadopsi *Balanced Scorecard* (BSC) sejak tahun 2015 sebagai alat untuk menerjemahkan visi dan misi organisasi menjadi indikator kinerja terukur dari empat perspektif: keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses internal (*internal process*), dan pembelajaran & pertumbuhan (*learning & growth*). Studi tersebut melaporkan bahwa dalam implementasi BSC di Kementerian Keuangan, diketahui pendekatan ini membantu dalam memperjelas visi, misi, serta strategi organisasi. Melalui peta strategis, Kementerian Keuangan dapat memvisualisasikan cara pandang organisasi dalam mengambil keputusan, mengintegrasikan harapan dan kebutuhan dari pemangku kepentingan, pelanggan, serta fokus pada proses internal dan pertumbuhan organisasi. Selain itu, penggunaan Indikator Kinerja Utama (IKU) sebagai instrumen dalam pengukuran pencapaian tujuan strategis menjadi penting dalam memantau kinerja organisasi (Khairani, et al., 2024) Selain itu, pengukuran kinerja melalui Nilai Kinerja Organisasi (NKO) berbasis IKU menunjukkan adanya peningkatan akuntabilitas dan kualitas pelaporan publik. Penelitian (Supriati & Sarifudin, 2017) menunjukkan bahwa penggunaan BSC berkontribusi signifikan dalam memperkuat sistem pelaporan berbasis hasil di lingkungan birokrasi publik

2. Perencanaan Kinerja Organisasi, Tim, dan Individu

a) Perencanaan Kinerja Organisasi

Perencanaan kinerja di Kemenkeu didasarkan pada konsep cascading atau penurunan sasaran dari tingkat strategis kementerian hingga unit dan individu. Pendekatan ini



memastikan bahwa sasaran strategis organisasi, seperti optimalisasi penerimaan negara dan pengelolaan fiskal yang sehat, dapat diturunkan menjadi indikator dan target terukur di setiap level. Produk utama dari proses ini antara lain Perjanjian Kinerja (PK), Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), serta Indikator Kinerja Utama (IKU). Prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) serta hubungan sebab-akibat ala *Balanced Scorecard* (BSC) digunakan sebagai pedoman teknis dalam penyusunan dokumen kinerja. Panduan tersebut dituangkan dalam KMK No. 300/2022 dan manual manajemen kinerja yang dikeluarkan oleh setiap unit kerja.

b) Perencanaan Kinerja Tim

Penelitian empiris menunjukkan bahwa perencanaan kinerja tim di Kemenkeu ditandai oleh sejumlah praktik baik (*best practices*), di antaranya:

1) Pemetaan Strategi Tim (*Strategy Map*)

Tim menyusun peta strategi yang menghubungkan perspektif *internal process* dan *customer* dengan indikator terukur. Penelitian (Khairani, et al., 2024) menyebutkan bahwa strategi ini memfasilitasi dialog kinerja antar unit dan meningkatkan fokus prioritas program.

2) Fasilitasi Target Setting

Beberapa unit melibatkan seluruh anggota tim dalam sesi penetapan target yang partisipatif, sehingga meningkatkan rasa kepemilikan terhadap sasaran kinerja.

3) Tinjauan Kinerja Triwulanan

Evaluasi berkala dilakukan untuk meninjau pencapaian dan merespons deviasi secara cepat. Laporan Kinerja (LAKIN) menunjukkan bahwa unit yang menerapkan mekanisme ini memiliki tingkat adaptivitas yang lebih tinggi terhadap perubahan lingkungan kerja.

Tim yang memiliki akses terhadap data kinerja secara *real-time* dan mendapatkan dukungan manajerial cenderung lebih berhasil mencapai targetnya. Namun, efektivitas perencanaan kinerja tim juga sangat bergantung pada kejelasan peran, beban kerja yang proporsional, serta kesesuaian antara indikator *output* dan *outcome*.

c). Perencanaan Kinerja Individu

Perencanaan kinerja individu di Kemenkeu menempatkan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) sebagai dokumen inti yang menguraikan tugas, indikator, target dan ukuran capaian individu. Beberapa poin penting berdasarkan penelitian dan pedoman Kemenkeu:

- 1) Kaitan SKP dengan IKU Unit: SKP tidak boleh disusun terpisah; setiap hasil kerja individu sebaiknya berkontribusi pada IKU unit. Ini meningkatkan relevansi pekerjaan sehari-hari dengan tujuan strategis. Hasil studi menunjukkan bahwa SKP yang di-link langsung ke IKU unit cenderung meningkatkan motivasi pegawai karena mereka melihat keterkaitan jelas antara upaya mereka dan hasil organisasi
- 2) Digitalisasi rekaman realisasi (*E-Performance / SAKTI integration*): pencatatan realisasi kinerja triwulanan kini banyak dilakukan melalui modul *e-performance* atau terintegrasi dengan sistem seperti SAKTI yang menjadi sumber data keuangan/relokasi kegiatan; hal ini mempercepat pelaporan dan meminimalkan kesalahan manual. Penelitian tentang implementasi aplikasi SAKTI pada institusi mengindikasikan bahwa digitalisasi mendukung transparansi dan akurasi pelaporan



kinerja, namun menuntut peningkatan kapasitas pengguna dan perbaikan kualitas data input (Iskandar, et al., 2019)

- 3) Dialog kinerja individu-pimpinan (*performance dialogue*): dialog reguler antara pegawai dan atasan langsung (*coaching / performance discussion*) merupakan elemen penting agar realisasi SKP dapat dibahas, hambatan diidentifikasi, dan intervensi pengembangan dilakukan. KMK dan pedoman DJPb mendorong dialog berkala (minimal triwulanan) sebagai bagian dari siklus manajemen kinerja.

Secara empiris, pegawai yang mendapatkan umpan balikberkala dan bantuan pengembangan (training/mentoring) menunjukkan perbaikan keterampilan yang konkret dan capaianSKP yang lebih baik dibandingkan mereka yang hanyamendapatkan penilaian tahunan.

3. Faktor SDM dan Budaya Organisasi dalam Implementasi PMS

Dalam aspek budaya dan SDM, penelitian oleh (Hardiansyah, et al., 2022) menemukan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. Pemberdayaan yang dilakukan pimpinan melalui pelibatan dan pendelegasian wewenang mampu meningkatkan motivasi serta kinerja pejabat fungsional. Namun, budaya *Kaizen* tidak memoderasi hubungan tersebut, artinya pengaruh kepemimpinan tetap kuat tanpa tergantung pada budaya organisasi. Sebaliknya, keterikatan kerja (*work engagement*) juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan dalam hal ini budaya *Kaizen* berperan sebagai moderator yang memperkuat hubungan keduanya. Artinya, semakin kuat penerapan budaya perbaikan berkelanjutan, semakin tinggi pula pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja

A. Faktor Pendukung

1) Kerangka Kebijakan & Regulasi yang Jelas

Kemenkeu telah menetapkan landasan formal yang jelas untuk pengelolaan kinerja organisasi dan individu melalui regulasi internal. Sebagai contoh, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kemenkeu menjadi payung hukum bagi penyusunan Perjanjian Kinerja, Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIN). Dalam penelitian “Implementasi Penerapan Balanced Scorecard dalam Pengelolaan Manajemen Kinerja Kementerian Keuangan” (Khairani, et al., 2024), disebutkan bahwa penerapan PMS melalui regulasi ini membantu menyusun sistem yang terstruktur. Adanya regulasi formal memberi kepastian tugas, proses, indikator kinerja utama (IKU) dan akuntabilitas yang terukur, sehingga unit-kerja dan pegawai lebih jelas mengenai apa yang diharapkan. Juga mempermudah monitoring dan evaluasi karena standar sudah ditetapkan

2) Adopsi *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Strategy Mapping*

Kemenkeu mengadopsi BSC sebagai kerangka untuk menerjemahkan visi dan misi strategis organisasi menjadi indikator operasional dan peta strategi (*strategy map*). Penelitian oleh (Budiarto, 2015) “*Implementing the BSC Approach in Response to Structural Policy Challenges in Indonesia: A Case Study of the Ministry of Finance’s Leadership Perspectives*” menegaskan bahwa BSC tidak hanya membantu penyusunan IKU tetapi juga mendorong sinergi antar-unit, alignment strategi, serta komunikasi strategis pada lingkungan



publik.

3) Digitalisasi & Sistem Informasi (SAKTI / e-Performance)

Digitalisasi menjadi elemen penting dalam mendukung sistem PMS di Kemenkeu. Contohnya, sistem SAKTI (Sistem Akuntansi Keuangan Tingkat Instansi) yang dijalankan oleh Kemenkeu memungkinkan otomatisasi dalam pengelolaan keuangan, integrasi data, dan pelaporan elektronik. Penelitian “Analisis Kesuksesan Implementasi Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI) pada Satuan Kerja di Lingkungan Badiklat Keuangan” (Iskandar, et al., 2019) menunjukkan bahwa sistem ini efektif dalam meningkatkan akurasi data dan efisiensi pelaporan keuangan pemerintah.

4) Sistem Pengukuran & Reward yang Terkait dengan Kinerja

Sebagai bagian dari PMS, Kemenkeu menggunakan indikator kinerja utama (IKU) dan Kontrak Kinerja untuk tiap unit dan individu. Situs resmi DJKN menyebut bahwa penerapan IKU dan sistem reward telah berjalan sejak 2009 melalui kontrak kinerja berbasis BSC. Meskipun belum banyak publikasi yang membahas secara mendalam mekanisme reward di Kemenkeu, literatur menunjukkan bahwa hubungan antara target kinerja yang jelas, monitoring, dan mekanisme penghargaan atau konsekuensi kinerja sangat penting untuk menjaga realisasi kinerja secara konsisten.

5) Budaya Organisasi dan Pengembangan SDM

Walaupun budaya organisasi seperti budaya *Kaizen* (perbaikan berkelanjutan) mungkin belum banyak diulik secara spesifik dalam literatur Kemenkeu, aspek pengembangan SDM, pelatihan, dan internalisasi budaya kinerja juga menjadi pendukung penting. Dalam penelitian kepemimpinan di organisasi publik lainnya, keterikatan kerja dan budaya kerja ditemukan berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa PMS di Kemenkeu mendapat dukungan lebih kuat jika didukung oleh budaya dan kapabilitas SDM yang memadai. Dengan pelatihan, coaching, serta internalisasi nilai-kinerja, pegawai dapat memahami indikator kerja, mengartikulasikan kontribusinya, dan berpartisipasi dalam perbaikan berkelanjutan organisasi.

B. Faktor Penghambat

- 1) KPI yang kurang relevan atau tidak seimbang: Beberapa indikator kinerja (KPI/IKU) yang digunakan bersifat kuantitatif semata atau kurang mencerminkan kualitas tugas operasional sehingga menimbulkan praktik “mengejar angka” dan mengabaikan aspek kualitas layanan.
- 2) Beban administratif dan proses pelaporan yang berat: Mekanisme pelaporan kinerja yang masih manual atau berlapis-lapis menyita waktu staf dan mengurangi waktu kerja substantif. Beban administratif ini juga meningkatkan kemungkinan inkonsistensi data.
- 3) Kesenjangan kapasitas manajerial untuk menerjemahkan strategi menjadi praktik operasional: Keberhasilan PMS bergantung pada kemampuan manajer merancang KPI bermutu, melakukan coaching, dan memberi umpan balik. Kelemahan kemampuan manajerial menyebabkan PMS menjadi formalitas tanpa perbaikan nyata (Keuangan, n.d.-a).
- 4) Keterbatasan integrasi data dan kualitas data kinerja: data kinerja yang tersebar di aplikasi/format berbeda dan tidak terintegrasi menyebabkan ketidakpastian atas keandalan pengukuran menghambat analisis yang berguna untuk keputusan manajerial.



4. Dampak PMS Terhadap Kinerja SDM

a) Dampak Positif PMS terhadap Kinerja SDM:

- 1) Kejelasan tujuan dan fokus kerja tim, yaitu PMS ketika dirancang dengan peta strategi dan KPI yang jelas membantu pegawai memahami prioritas organisasi dan bagaimana kontribusi individu/tim diukur. Di banyak unit Kemenkeu, penggunaan sasaran strategis dan indikator kuantitatif (IKU/IKT) membuat target kerja lebih terarah sehingga memudahkan pengukuran capaian kinerja. Literatur mendukung bahwa kejelasan tujuan adalah mekanisme utama melalui mana PMS meningkatkan kinerja (DJP, 2023).
- 2) Peningkatan akuntabilitas dan transparansi, yaitu Dengan LAKIN dan perjanjian kinerja, pencapaian target menjadi terdokumentasi dan dapat diaudit. Laporan kinerja Kemenkeu yang rutin mempublikasikan capaian memfasilitasi pengawasan internal dan eksternal, sehingga mendorong perilaku yang lebih bertanggung jawab di antara pegawai. Evaluasi formal (mis. review capaian oleh manajemen) memperkuat akuntabilitas individu dan tim (Keuangan, 2024).
- 3) Pengembangan kompetensi yang lebih terarah, yaitu Ketika PMS memasukkan dimensi *learning & growth* (salah satu perspektif BSC), kebutuhan pelatihan dan pengembangan menjadi lebih mudah teridentifikasi. Ini mendorong perencanaan pelatihan yang sesuai dengan gap kompetensi yang terlihat dari hasil penilaian kinerja. Bukti dari studi menunjukkan hubungan positif antara PMS yang lengkap (termasuk aspek pengembangan) dan peningkatan kapabilitas SDM (Hartini & Habibi, 2023).
- 4) Perbaikan proses dan efisiensi operasional, yaitu PMS yang menyorot indikator proses internal mendorong unit untuk merampingkan proses, memperbaiki prosedur, dan mengurangi pemborosan waktu/biaya hasil yang pada gilirannya meningkatkan output tim. Beberapa LAKIN unit Kemenkeu melaporkan inisiatif transformasi proses untuk mencapai target efisiensi (Esok, n.d.).

b) Dampak Negatif PMS terhadap Kinerja SDM:

- 1) Pengukuran yang tidak tepat/KPI tidak relevan, yaitu Salah satu tantangan utama adalah ketika indikator yang dipakai tidak mencerminkan tugas inti atau tidak sensitif terhadap kontribusi individu. Indikator yang buruk dapat mendorong “mengejar angka” atau mengabaikan kualitas. Literatur menunjukkan bahwa mismatch antara KPI dan pekerjaan riil mengurangi efektivitas PMS. Ini juga teramati pada laporan evaluasi pelaksanaan di beberapa instansi publik.
- 2) Birokrasi, beban administrasi, dan waktu pelaporan, yaitu Sistem PMS yang memerlukan pelaporan intensif tanpa dukungan digital memakan waktu pegawai dan mengurangi waktu untuk pekerjaan substantif. Banyak laporan LAKIN menunjukkan kebutuhan peningkatan digitalisasi agar pelaporan kinerja tidak menjadi beban administratif yang memberatkan.
- 3) Insentif yang kurang selaras, yaitu Tanpa mekanisme insentif yang tepat (moneter/non-moneter), peningkatan skor KPI tidak selalu diikuti motivasi jangka panjang. Ada risiko fokus jangka pendek yang mengabaikan aspek kualitas layanan publik. Literatur public sector PMS menemukan bahwa penyelarasan insentif adalah faktor kunci agar PMS benar-benar meningkatkan kinerja.



KESIMPULAN

Implementasi Sistem Manajemen Kinerja (PMS) di Kementerian Keuangan adalah komponen penting dari reformasi birokrasi yang dimulai sejak tahun 2007, dengan tujuan untuk menciptakan pemerintahan yang lebih terbuka, bertanggung jawab, dan fokus pada hasil. Sistem ini secara resmi diatur oleh peraturan seperti Peraturan Menteri Keuangan No. 467/KMK. 01/2014, yang memberikan dasar hukum dan struktur operasional untuk semua unit dan pegawai di dalam kementerian. Secara konseptual, PMS merupakan serangkaian proses yang saling terhubung yang mencakup penetapan tujuan strategis organisasi, menerjemahkan sasaran ke dalam tingkatan unit dan individu melalui dokumen seperti Perjanjian Kinerja (PK), Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), dan Indikator Kinerja Utama (IKU). Prinsip *SMART* lengkap dengan filosofi *Balanced Scorecard* (BSC) berfungsi sebagai dasar teknik dalam merancang indikator serta target, untuk memastikan sasaran yang jelas, dapat diukur, realistis, relevan, dan tepat waktu. Metode ini membantu dalam penyusunan peta strategi sekaligus memperkuat hubungan sebab-akibat antara tujuan jangka panjang dan kinerja operasional sehari-hari.

Dalam pelaksanaannya, Kementerian Keuangan telah menerapkan praktik yang efektif, seperti merumuskan peta strategi yang mengaitkan indikator-indikator baik dari dalam maupun luar, mengadakan *workshop collaboratif* untuk penetapan target, serta melakukan evaluasi kinerja setiap tiga bulan. Ini membantu meningkatkan fokus pada prioritas dan mempercepat reaksi terhadap penyimpangan dalam pencapaian. Penggunaan sistem digital seperti *e-Performance* dan SAKTI mendukung proses pencatatan, pemantauan, dan pelaporan hasil secara langsung dan terintegrasi, sehingga mempercepat proses pengambilan keputusan dan meningkatkan tingkat transparansi. Walaupun sudah ada kemajuan dalam menetapkan indikator dan melakukan pelaporan kinerja, tetap ada beberapa tantangan besar yang harus dihadapi. Hal ini termasuk kurangnya pemahaman dari pegawai mengenai indikator strategis, lemahnya pengawasan di tingkat operasional dan tim, beban administrasi yang berat, serta keterbatasan dalam kapasitas sumber daya manusia untuk mengubah indikator strategis menjadi KPI yang relevan dan mudah diukur. Fenomena yang disebut *performance paradox* menunjukkan bahwa pencapaian indikator makro tidak selalu berarti ada perbaikan yang nyata dalam kinerja di level unit maupun individu.

Keberhasilan manajemen kinerja sangat ditentukan oleh baiknya interaksi tentang kinerja yang berlangsung secara aktif antara atasan dan karyawan, serta bantuan dari para pemimpin dalam menguatkan budaya kinerja dan tanggung jawab. Fungsi kepemimpinan sangat penting dalam membangun lingkungan komunikasi yang transparan, memberikan umpan balik yang bermanfaat, serta menjamin bahwa kriteria dan sasaran yang ditargetkan relevan dan memiliki arti. Peningkatan sistem digital dan penggabungan platform pelaporan terbukti meningkatkan kemampuan dalam mengelola kinerja secara menyeluruh. Secara keseluruhan, keberhasilan penerapan PMS di Kemenkeu menunjukkan bahwa dengan menggabungkan praktik yang baik seperti perencanaan yang melibatkan banyak pihak, pengukuran yang jelas, dialog kinerja yang konstruktif, dan pengelolaan sistem digital yang efisien, dapat mendorong budaya kinerja yang lebih baik serta mencapai target strategis. Namun, tantangan pada aspek implementasi, termasuk kekurangan sumber daya dan masalah



operasional, memerlukan fokus serius agar sistem ini benar-benar berfungsi sebagai alat utama untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dan efektivitas layanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Azka Khairani, Fitriyah Nauratul Jannah, P. A. (2024). *Implementasi Penerapan Balanced Scorecard Dalam Pengelolaan Manajemen Kinerja Kementerian Keuangan*. 10(1996), 79–87.
- Budiarso, A. (2015). IMPLEMENTING THE BSC APPROACH IN RESPONSE TO STRUCTURAL POLICY CHALLENGES IN INDONESIA: A CASE STUDY OF THE MINISTRY OF FINANCE'S LEADERSHIP PERSPECTIVES. *Kajian Ekonomi Dan Keuangan*, 17, 251–282. <https://doi.org/10.31685/kek.v17i3.17>
- DJP, K. (2023). *Laporan Kinerja Kanwil DJP Kalimantan Barat Tahun 2023 Hal 1*.
- Esok, M. H. (n.d.). *Laporan Kinerja Direktorat Jendral Perbendaharaan*.
- Hardiansyah, A., Ode, W., & Muizu, Z. (2022). *Jurnal Ilmu Manajemen kaizen sebagai moderator*. 12, 301–314.
- Hartini, H., & Habibi, D. (2023). Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 3(2), 198–209. <https://doi.org/10.54373/IFIJEB.V3I2.156>
- Iskandar, T. N. A. & A. (2019). Kajian Ekonomi & Keuangan Analisis Kesuksesan Implementasi Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI) pada Satuan Kerja diLingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK). *Kajian Ekonomi & Keuangan*, 1(1).
- Keuangan, K. (n.d.-a). *Laporan Kinerja (LAKIN) Tahun 2023*. Retrieved November 8, 2025, from https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/jakarta7/id/data-publikasi/pengumuman/2889-lakin-2024.html?utm_source=chatgpt.com
- Keuangan, K. (n.d.-b). *sasaran kinerja pegawai*. https://Idih.Kemenkeu.Go.Id/Kamus-Hukum/Sasaran-Kinerja-Pegawai?Id=05114582d32b7a90a42c61d624a76782&utm_source.
- Keuangan, K. (2024). *Laporan Tahunan Kementerian Keuangan*.
- Khairani, A., Jannah, F., & Aulia, P. (2024). Implementasi Penerapan Balanced Scorecard Dalam Pengelolaan Manajemen Kinerja Kementerian Keuangan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(1996), 79–87.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.



- Mdhlalose, D. (2023). *The systematic review of effective performance management systems in organizations*. 21(2), 319–330.
- Supriati, Y. A., & Sarifudin. (2017). IMPLEMENTASI AKUNTABILITAS KINERJA DALAM REFORMASI BIROKRASI DI KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA Supriati 1 , Yuni Ariani 2 dan Sarifudin 3 1. *Jurnal Adiministrasi Publik*, 10.
- Setianto, T., & Ningrum, S. (2021). Implementation of Government Performance Accountability System (SAKIP) in Indonesian Local Government. *Journal of Governance and Public Policy*, 5(1).
- Tomi Setianto, Sinta Ningrum, D. M. (2021). *Implementation of Government Performance Accountability System (SAKIP) in Indonesian Local Government (Case of Regional Development Planning Board of Sukabumi Regency)*. 05(1).