

## Optimalisasi Penilaian Kinerja ASN untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik

Keyra Syifa Noveriza Supryatna <sup>1</sup>, Salamatul Afiyah <sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati, Bandung, Indonesia

Email: [keyrasyifa7@gmail.com](mailto:keyrasyifa7@gmail.com)

<sup>2</sup> Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati, Bandung, Indonesia

Email: [infosalamatulafiyah@gmail.com](mailto:infosalamatulafiyah@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan sistem penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dan kontribusinya terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Metode yang digunakan adalah studi literatur dengan menganalisis artikel jurnal dan referensi ilmiah yang relevan dalam kurun waktu 2020–2025. Variabel utama yang dikaji adalah sistem penilaian kinerja ASN yang meliputi prosedur evaluasi, mekanisme tindak lanjut berupa pelatihan, umpan balik, dan sistem reward–consequence, serta hasilnya terhadap kualitas pelayanan publik yang diukur melalui responsivitas, transparansi, akuntabilitas, dan kepuasan masyarakat. Hasil sintesis menunjukkan bahwa penilaian kinerja memiliki peran strategis dalam meningkatkan profesionalitas ASN dan kualitas layanan, terutama ketika diintegrasikan dengan pengembangan kompetensi dan monitoring berkelanjutan. Namun, pelaksanaannya masih menghadapi tantangan seperti bias penilaian, indikator kinerja yang belum terukur dengan baik, dan digitalisasi sistem yang belum merata. Oleh karena itu, optimalisasi sistem penilaian kinerja diperlukan untuk mendukung transformasi pelayanan publik yang lebih efektif, akuntabel, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Kata Kunci: Penilaian Kinerja ASN; Pelayanan Publik; Pengembangan SDM; Akuntabilitas

## **Abstract**

*This study aims to analyze the implementation of employee performance appraisal systems for Indonesian civil servants (ASN) and its contribution to improving public service quality. This research employed a literature review method by examining relevant journal articles and credible academic sources published between 2010 and 2025. The main variables discussed include the performance appraisal system covering evaluation procedures, follow-up mechanisms such as training, feedback, and reward–consequence systems and their outcomes on public service quality measured through responsiveness, transparency, accountability, and citizen satisfaction. The findings indicate that performance appraisal plays a strategic role in enhancing civil servants' professionalism and improving service quality, especially when integrated with continuous competence development and monitoring. However, challenges remain, such as rating biases, poorly-constructed performance indicators, and uneven digitalization in performance management systems. Therefore, optimizing performance appraisal is essential to support a more effective, accountable, and citizen-oriented public service transformation.*

*Keywords: Civil Servant Performance Appraisal; Public Service Quality; Human Resource Development; Accountability*

## **1. Pendahuluan**

Pelayanan publik merupakan salah satu fungsi utama pemerintahan dalam memenuhi hak dasar warga negara atas layanan administratif dan sosial. Keberhasilan layanan publik sangat bergantung pada kualitas aparatur, di Indonesia, aparatur tersebut adalah Aparatur Sipil Negara (ASN). ASN yang profesional, responsif, dan akuntabel menjadi penentu apakah layanan yang diterima masyarakat efektif dan memuaskan. Namun demikian, sejumlah penelitian terhadap instansi pemerintahan menunjukkan bahwa efektivitas pelayanan publik di berbagai daerah masih belum optimal. Keluhan

seperti layanan yang lambat, birokrasi yang berbelit, kurang transparansi, dan pelayanan yang tidak konsisten masih muncul. Beberapa studi menunjukkan bahwa permasalahan itu terkait dengan manajemen kinerja yang belum tepat, motivasi kerja yang rendah, serta sistem penilaian kinerja yang bersifat formalitas tanpa tindak lanjut nyata (Juarisman et al., 2020).

Sejumlah kajian empiris di Indonesia menegaskan hubungan penting antara sistem penilaian kinerja dan mutu pelayanan publik sekaligus menunjukkan kendala pelaksanaannya. Lubis (2020) menekankan bahwa manajemen kinerja yang terintegrasi termasuk perencanaan, pemantauan, dan evaluasi berpotensi meningkatkan profesionalisme aparatur, tetapi implementasinya masih beragam antarlembaga sehingga perlu penyesuaian konteks lokal. Penelitian Andrian & Cholil (2023) pada penerapan aplikasi e-Kinerja di beberapa instansi menemukan bahwa digitalisasi penilaian membantu meningkatkan akuntabilitas dan kemudahan pelaporan kinerja, namun efektivitasnya dipengaruhi oleh kesiapan SDM, pelatihan penggunaan, dan tindak lanjut manajerial terhadap hasil penilaian. Selain itu, studi evaluatif di tingkat kelurahan menunjukkan bahwa walaupun ada mekanisme evaluasi kinerja, keterbatasan kompetensi, budaya layanan yang belum optimal, dan kurangnya keterkaitan antara penilaian dan pengembangan kompetensi menyebabkan hasil penilaian tidak selalu berdampak langsung terhadap perbaikan kualitas layanan publik (Wulandari et al., 2022). Kombinasi temuan-temuan ini menunjukkan bahwa optimasi penilaian kinerja ASN memerlukan perpaduan perbaikan teknis (digitalisasi e-Kinerja), penguatan kapasitas evaluator dan ASN, serta mekanisme tindak lanjut yang jelas agar penilaian benar-benar mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia sektor publik, sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*) dipandang sebagai instrumen strategis tidak hanya sebagai alat administratif, tetapi sebagai mekanisme untuk mengevaluasi, memotivasi, dan mengembangkan ASN agar dapat menjalankan tugas dengan profesional dan konsisten (Astuti & Rachmawati, 2024). Meskipun demikian, literatur empiris yang mengkaji secara sistematis bagaimana penilaian kinerja ASN

memengaruhi kualitas pelayanan publik masih sangat terbatas terutama dalam konteks Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif sistem penilaian kinerja ASN, hambatan pelaksanaannya, serta strategi optimalisasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Mayapada et al., (2025) menemukan bahwa efektivitas kinerja ASN berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan publik, indikator seperti kecepatan layanan, ketepatan pelaksanaan, dan kerapian administrasi meningkat bila penilaian dan evaluasi kinerja diterapkan secara baik. Namun demikian, terdapat juga tantangan pelaksanaan penilaian kinerja di sektor public yaitu sistem yang bersifat prosedural/formalitas sering tidak diiringi dengan tindak lanjut perbaikan layanan.

Sebagian besar penelitian tentang pelayanan publik menunjukkan bahwa kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) berperan penting dalam menentukan efektivitas pelayanan kepada masyarakat. Dalam penelitian Iksan et al., (2023) di Kota Ambon ditemukan bahwa kinerja ASN terutama dalam hal responsivitas, akuntabilitas, dan kualitas layanan masih terbatas oleh sejumlah kendala seperti keterbatasan kompetensi, lemahnya budaya kerja berbasis pelayanan, serta kurang optimalnya pemanfaatan teknologi informasi. Demikian pula penelitian Wulandari et al., (2022) di Kelurahan Dukuh Pakis Surabaya, evaluasi menunjukkan bahwa peningkatan etos kerja dan tanggung jawab aparatur secara signifikan berpengaruh terhadap efektivitas layanan publik. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada penilaian dan evaluasi kinerja, tidak selalu hasilnya tercermin dalam kualitas layanan publik menandakan adanya gap antara sistem penilaian kinerja dan *outcome* pelayanan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis bagaimana sistem penilaian kinerja ASN diterapkan, hambatan yang muncul, dan bagaimana sistem tersebut dapat dioptimalkan agar benar-benar meningkatkan kualitas pelayanan publik. Ruang lingkup penelitian dibatasi pada literature, baik nasional maupun internasional yang relevan dan diterbitkan dalam kisaran waktu antara 2020 sampai 2025. Fokus utama adalah pada aspek-aspek sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*), efektivitas penilaian, serta implikasinya terhadap kualitas layanan publik meliputi dimensi

seperti responsivitas, akuntabilitas, efisiensi, dan kepuasan masyarakat terhadap layanan.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi ilmiah dan praktis. Secara akademik, penelitian ini akan menambah literatur di bidang manajemen SDM sektor publik dan administrasi pelayanan publik di Indonesia khususnya dalam mengaitkan sistem penilaian kinerja ASN dengan outcome pelayanan publik. Praktisnya, hasil kajian ini dapat menjadi referensi kebijakan bagi instansi pemerintah dan pembuat kebijakan untuk merancang atau memperbaiki sistem penilaian kinerja ASN agar tidak hanya formalitas birokrasi, tetapi benar-benar instrumen strategis dalam meningkatkan profesionalitas, transparansi, dan akuntabilitas pelayanan publik sehingga kepercayaan serta kepuasan masyarakat terhadap layanan pemerintahan dapat meningkat.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 1. Manajemen Kinerja dan *Performance Management* di Sektor Publik

Konsep manajemen kinerja (*performance management*) di sektor publik muncul dari paradigma reformasi administrasi publik khususnya dari gelombang New Public Management (NPM) yang mendorong agar birokrasi publik mengadopsi model kontrol, efisiensi, akuntabilitas, dan orientasi hasil seperti di sektor swasta (Laksono et al., 2024).

Menurut Zolak Poljašević et al., (2025), manajemen kinerja tidak sekadar evaluasi formalitas melainkan instrumen strategis untuk meningkatkan profesionalisme, efisiensi, akuntabilitas, dan kualitas layanan publik. Lebih spesifik, dalam konteks ASN di Indonesia, studi oleh Lubis, (2020) menyatakan bahwa manajemen kinerja ASN sebagai konsep manajemen publik baru berbasis kinerja merupakan terobosan untuk meningkatkan kinerja aparatur dan pada akhirnya meningkatkan kualitas pelayanan publik.

### 2. Tujuan dan Fungsi *Performance Appraisal*

Penilaian kinerja di sektor publik tidak semata-mata prosedur administratif, melainkan merupakan bagian integral dari manajemen SDM yang strategis. Dalam ranah administrasi publik, *performance appraisal* berfungsi sebagai alat evaluasi dan pengukuran kinerja pegawai memberikan tolok ukur apakah pegawai telah memenuhi standar kualitas dan kuantitas kerja yang ditetapkan. Sebagai contoh, Sulistiarini & Ismail (2025) menunjukkan bahwa penilaian kinerja membantu organisasi mengidentifikasi pegawai dengan kinerja optimal dan area yang memerlukan perbaikan. Lebih dari sekadar evaluasi, penilaian kinerja memainkan peran penting dalam memotivasi dan mengembangkan sumber daya manusia. Hasil *appraisal* yang digabung dengan sistem reward-reward (moneter maupun non-moneter), pelatihan, atau pengembangan karier dapat menjadi stimulus bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja dan komitmennya terhadap tugas. Dangol, (2021) mendapati bahwa sistem *appraisal* yang transparan dan adil berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan upaya peningkatan kinerja individu.

Selanjutnya, dalam konteks organisasi publik, *performance appraisal* juga mendukung prinsip akuntabilitas dan transparansi dua nilai penting dalam good governance. Dengan adanya penilaian kinerja, instansi dapat mempertanggungjawabkan kinerja pegawai dan layanan kepada publik, serta mendokumentasikan hasil dan kualitas pelayanan. Selain itu, sistem penilaian yang efektif memungkinkan organisasi mengidentifikasi kelemahan, merumuskan perbaikan prosedur, dan meningkatkan efisiensi operasional sehingga pelayanan publik bisa lebih responsif, efektif, dan memenuhi standar layanan (Mohangi & Nyika, 2023). Dengan demikian, *performance appraisal* bukan sekadar formalitas birokrasi melainkan mekanisme strategis HRM dalam sektor publik yang bertujuan untuk evaluasi kinerja, motivasi & pengembangan SDM, akuntabilitas & transparansi, serta peningkatan efisiensi dan kualitas layanan publik.

### 3. Konsep Pelayanan Publik dan Hubungannya dengan Kinerja ASN

Pelayanan publik dipahami sebagai rangkaian kegiatan penyelenggaraan negara yang ditujukan untuk memenuhi hak dan kebutuhan warga terhadap layanan administratif,

jasa publik, dan layanan sosial bukan sekadar transaksi, melainkan pelayanan yang melibatkan aspek hukum, keadilan, transparansi, dan akuntabilitas. Pelayanan publik idealnya dilaksanakan dengan mengedepankan prinsip keprofesionalan, keadilan, kemudahan akses, dan ketepatan waktu, serta memperhatikan aspek bahwa layanan diberikan kepada warga negara tanpa diskriminasi (Triyanti et al., 2022). Kualitas pelayanan publik mencakup aspek-aspek seperti responsivitas, transparansi, kecepatan layanan, keandalan prosedur, dan akuntabilitas sangat dipengaruhi oleh bagaimana organisasi publik mengelola sumber daya manusianya. Menurut Ramadhan et al., (2024) pengelolaan SDM sektor publik (termasuk perencanaan, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan pegawai) dianggap krusial agar pelayanan kepada publik dapat berjalan efektif dan sesuai standar.

Selaras dengan itu, teori HRM dan *performance* management menunjukkan bahwa optimalisasi kinerja aparatur melalui sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*), pengembangan kompetensi, dan monitoring kinerja memiliki potensi besar untuk meningkatkan kualitas layanan publik. Dengan kinerja ASN yang baik, diharapkan pelayanan publik menjadi lebih efisien, responsif, akuntabel, dan mampu memenuhi harapan masyarakat (Mohangi & Nyika, 2023). Oleh karena itu, hubungan antara kinerja ASN dan kualitas pelayanan publik tidak bisa dipisahkan: keberhasilan pelayanan publik sangat tergantung pada bagaimana kinerja ASN diukur, dinilai, dikembangkan, dan dikelola secara konsisten.

#### 4. Strategi Optimalisasi Penilaian Kinerja ASN

Penilaian kinerja ASN (*performance appraisal*) hanya akan efektif jika didukung oleh mekanisme dan strategi yang tepat. Berdasarkan literatur manajemen publik dan praktik HRM sektor publik, ada beberapa strategi utama untuk mengoptimalkan sistem penilaian agar benar-benar meningkatkan profesionalitas aparatur dan kualitas pelayanan publik. Sistem *appraisal* harus menetapkan indikator kinerja yang spesifik, realistis, dan relevan dengan tugas pelayanan publik, baik dari aspek kuantitas maupun kualitas (misalnya kecepatan layanan, akurasi administrasi, kepuasan masyarakat, transparansi, responsivitas). Indikator yang ambigu atau terlalu umum

akan menyulitkan evaluasi objektif dan cenderung subjektif. Studi pada administrasi publik menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen kinerja sangat tergantung pada definisi dan operationalisasi indikator yang baik (Fryer et al., 2009).

Penggunaan sistem digital atau aplikasi e-Kinerja memungkinkan pencatatan, pemantauan, dan evaluasi kinerja lebih transparan, efisien, dan terdokumentasi. Dengan e-Kinerja, catatan kinerja pegawai bisa real-time, penilaian lebih objektif, serta hasil *appraisal* dapat diakses dengan mudah oleh manajemen maupun pegawai. Ini juga membantu meminimalkan bias manual dan mempercepat proses evaluasi (Madhani et al., 2024). Penilaian kinerja tidak hanya untuk evaluasi tetapi sebagai basis pengembangan. Jika *appraisal* diikuti dengan program pelatihan, coaching, mentoring, atau pengembangan kompetensi, maka pegawai bisa memperbaiki kekurangan, meningkatkan kompetensi, dan berkontribusi lebih baik. Literatur HRM menyatakan bahwa *appraisal*, pelatihan, umpan balik berkelanjutan adalah kunci peningkatan performa pegawai publik (Hindarto, 2021).

### 3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur (*literature review*). Metode ini dipilih karena fokus penelitian adalah menganalisis hasil-hasil penelitian terdahulu dan teori terkait sistem penilaian kinerja ASN serta dampaknya terhadap kualitas pelayanan publik (Krippendorff, 2018). Literatur diseleksi dari basis data akademik seperti Google Scholar, SINTA, Garuda, dan repositori universitas.

Pencarian literatur dilakukan dengan kombinasi kata kunci: “*performance appraisal public sector*”, “e-Kinerja”, “ASN *performance evaluation*”, “public service quality”, “employee training and public sector”. Hanya literatur yang memenuhi kriteria inklusi yaitu publikasi peer-review tahun 2010–2025, relevan dengan sektor publik/ASN, dan tersedia full-text yang dipilih.

Variabel utama dalam penelitian ini adalah Sistem Penilaian Kinerja ASN (meliputi prosedur *appraisal*, sistem digital/manual, tindak lanjut seperti pelatihan, feedback, reward). Variabel Outcome penelitian ini adalah Kualitas Pelayanan Publik dioperasionalkan melalui indikator seperti responsivitas (kecepatan layanan /

waktu tunggu), transparansi (akses informasi, prosedur jelas), efisiensi layanan, dan akuntabilitas (tertib administrasi, pertanggungjawaban). Model konseptual dirumuskan sebagai:

Penilaian Kinerja ASN + Pengembangan SDM / Reward / Feedback

→ Kinerja ASN → Kualitas Pelayanan Publik.

Literatur yang terpilih dianalisis menggunakan analisis isi (content analysis) dan sintesis tematik. Langkah analisis: (1) pembacaan penuh artikel; (2) identifikasi unit analisis (kalimat/paragraf relevan); (3) koding berdasarkan tema/variabel; (4) pengelompokan temuan; (5) sintesis tematik dan interpretasi; (6) penarikan kesimpulan dan rekomendasi. Untuk menjaga validitas, dipilih literatur dari sumber peer-review, dan dilakukan cross-checking antar sumber bila terjadi perbedaan data (Mayring, 2021). Karena menggunakan data sekunder, penelitian ini bergantung pada ketersediaan dan kualitas publikasi; tidak ada data primer. Hasil lebih bersifat sintesis teoretis/empiris, cocok untuk membangun kerangka konseptual, bukan generalisasi empiris untuk populasi tertentu.

Dengan demikian, kajian teori menunjukkan keterkaitan erat antara sistem penilaian kinerja ASN, penguatan kompetensi SDM, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. *Performance appraisal* yang disertai tindak lanjut berupa pelatihan, feedback, serta sistem reward dan akuntabilitas berperan sebagai penghubung antara peningkatan kinerja ASN dan keberhasilan pelayanan publik. Oleh karena itu, optimalisasi penilaian kinerja bukan hanya memperbaiki proses manajerial internal, tetapi secara langsung berdampak pada kepuasan masyarakat terhadap layanan pemerintah..

#### **4. Hasil dan Pembahasan**

Berdasarkan analisis literatur terhadap sejumlah artikel dan penelitian tentang manajemen kinerja di sektor publik termasuk *appraisal*, pelatihan, dan outcome layanan ditemukan pola bahwa sebanyak banyak penelitian dan kajian menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja di sektor publik memang dianggap sebagai alat strategis untuk mendorong akuntabilitas, transparansi, dan kualitas layanan meskipun

dalam praktiknya hasilnya sering belum optimal (Fryer et al., 2009), lalu Kalwar et al., (2025) menunjukkan bahwa ketika penilaian kinerja (*performance appraisal*) dikombinasikan dengan pelatihan dan pengembangan pegawai (*training & development*), maka produktivitas serta kualitas layanan publik meningkat signifikan. Namun, literatur juga konsisten mencatat adanya hambatan dalam implementasi sistem manajemen kinerja di sektor publik, termasuk: sulitnya menetapkan indikator kinerja yang relevan, bias penilaian, resistensi budaya birokrasi, ketidaksiapan institusi, serta kelemahan sistem pendukung, misalnya reward, feedback, monitoring (Sulistiani et al., 2021).

Berdasarkan teori manajemen publik dan HRM, hasil-hasil di atas menunjukkan bahwa *performance management* dalam sektor publik jika hanya berupa formalitas (*appraisal* tanpa tindak lanjut) cenderung gagal mencapai tujuan peningkatan layanan. Hal ini sesuai dengan temuan bahwa banyak inisiatif *performance management* tidak menghasilkan perbaikan nyata dalam pelayanan atau akuntabilitas organisasi. Namun, ketika *appraisal* diperlakukan sebagai bagian dari siklus manajemen kinerja, yaitu *appraisal* → pelatihan/pengembangan → monitoring/feedback → reward/konsekuensi maka potensi peningkatan kinerja dan layanan bisa terealisasi. Penelitian oleh Kalwar et al., (2025) tentang pelatihan di sektor publik memperkuat gagasan bahwa pelatihan meningkatkan kapabilitas aparatur, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas *output* (layanan) dan produktivitas organisasi publik. Dengan demikian, *appraisal* bukan sekadar evaluasi pasif melainkan fondasi bagi transformasi kinerja ASN jika didukung oleh struktur manajemen SDM yang komprehensif dan adaptif terhadap konteks instansi publik.

Berdasarkan sintesis literatur, perbaikan sistem penilaian kinerja ASN harus dilakukan melalui pendekatan yang komprehensif dan tidak hanya berhenti pada evaluasi administratif. Strategi yang memperoleh dukungan kuat dari penelitian terdahulu meliputi penyusunan indikator kinerja yang relevan dengan karakteristik tugas pelayanan publik seperti efektivitas layanan, kecepatan penyelesaian layanan, dan transparansi prosedur. Digitalisasi sistem penilaian kinerja melalui platform e-

*Performance Management* juga disebut dapat meningkatkan akuntabilitas dan objektivitas hasil penilaian sehingga meminimalkan bias birokratis.

Selanjutnya, efektivitas sistem penilaian kinerja bergantung pada integrasinya dengan pengembangan SDM secara berkelanjutan. Hasil studi menunjukkan bahwa ketika *appraisal* disertai dengan pelatihan, coaching, dan pemberian umpan balik yang terstruktur, maka terjadi peningkatan produktivitas pegawai publik yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, penilaian kinerja harus menjadi bagian dari siklus manajemen kinerja yang holistik: penilaian → tindak lanjut perbaikan → monitoring → reward dan konsekuensi sehingga mendorong profesionalitas ASN dalam jangka panjang.

Kebaruan kontribusi penelitian ini terletak pada integrasi berbagai variabel kunci, yaitu penilaian kinerja, pelatihan, sistem digital, dan outcome pelayanan publik dalam suatu kerangka strategis berbasis bukti yang relevan untuk konteks ASN di Indonesia. Temuan sintesis menunjukkan bahwa reformasi manajemen kinerja tidak hanya berdampak pada peningkatan efektivitas internal instansi, tetapi juga merupakan instrumen penting dalam memperkuat akuntabilitas pemerintah dan kepercayaan publik terhadap pelayanan negara. Dengan demikian, optimalisasi penilaian kinerja ASN merupakan agenda strategis untuk mendorong transformasi birokrasi menjadi lebih responsif, transparan, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

## **5. Kesimpulan dan Saran**

### **5.1. Kesimpulan**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kualitas pelayanan publik sangat bergantung pada bagaimana sistem penilaian kinerja ASN dirancang dan diimplementasikan. Kajian literatur menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang terintegrasi dalam siklus manajemen kinerja mencakup perencanaan, pelaksanaan penilaian, tindak lanjut berupa feedback, pelatihan, serta sistem reward dan konsekuensi secara signifikan dapat meningkatkan profesionalitas ASN dan berdampak positif terhadap responsivitas, transparansi, dan kepuasan masyarakat terhadap layanan publik. Dengan demikian, penilaian kinerja merupakan instrumen strategis bukan hanya

untuk mengevaluasi pegawai, tetapi sebagai sarana pengembangan dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Namun, temuan penelitian juga mengindikasikan bahwa implementasi sistem penilaian kinerja ASN di Indonesia masih menghadapi berbagai kendala seperti bias penilaian, indikator kinerja yang belum sepenuhnya mencerminkan karakteristik pelayanan publik, pemanfaatan teknologi yang belum merata, serta lemahnya komitmen organisasi dalam menindaklanjuti hasil penilaian. Gap ini menyebabkan *appraisal* sering berakhir sebagai formalitas administratif dan tidak menghasilkan perbaikan layanan yang signifikan. Oleh karena itu, reformasi manajemen kinerja ASN perlu diarahkan pada digitalisasi, penguatan kapasitas evaluator dan ASN, serta penegakan mekanisme reward–consequence yang jelas dan berkeadilan.

## **5.2. Limitasi**

Keterbatasan penelitian ini adalah bergantung pada ketersediaan literatur yang relevan, sehingga tidak dapat menggantikan bukti empiris primer terkait implementasi sistem penilaian kinerja pada instansi tertentu. Penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk menggunakan pendekatan empiris melalui studi kasus, survei, atau evaluasi pada instansi pemerintah untuk menguji sejauh mana model optimalisasi penilaian kinerja ini berpengaruh nyata dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

## **5.3. Saran**

Berdasarkan hasil kajian dan keterbatasan penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat diajukan. Pertama, instansi pemerintah perlu melakukan optimalisasi penilaian kinerja ASN melalui penyusunan indikator kinerja yang lebih terukur dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Kedua, hasil penilaian kinerja tidak boleh berhenti pada laporan administratif, tetapi harus ditindaklanjuti melalui pelatihan, coaching, dan pemberian umpan balik secara berkelanjutan agar terjadi peningkatan kompetensi aparatur secara nyata. Ketiga, digitalisasi manajemen kinerja perlu diperkuat secara nasional untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas penilaian, sekaligus meminimalkan potensi bias dalam evaluasi kinerja. Keempat, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan data empiris langsung di instansi

pemerintah agar dapat menguji efektivitas strategi optimalisasi penilaian kinerja dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik secara kontekstual.

### Ucapan terima kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada dosen pengampu mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam penyusunan artikel ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada berbagai penulis dan peneliti sebelumnya yang karyanya dijadikan sebagai referensi dalam penelitian ini. Dukungan moral dan bantuan teknis dari rekan mahasiswa Administrasi Publik turut berkontribusi dalam penyelesaian penulisan artikel ini.

### Referensi

- Andrian, R., & Cholil, W. (2023). Impelementasi e-Kinerja Terhadap Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Ilmiah Matrik*, 25(2), 167–182.
- Astuti, I. F., & Rachmawati, R. (2024). Implementation of *Performance Appraisal* System in Public Sector : New Line Managers '. *Proceedings of the 7th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2022)*, 1393–1401. <https://doi.org/10.2991/978-94-6463-234-7>
- Dangol, P. (2021). Role of *Performance Appraisal* System and Its Impact on Employees Motivation. *Quantitative Economics and Management Studies (QEMS)*, 2(1).
- Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009). *Performance* management in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 22(6), 478–498.
- Hindarto, M. B. (2021). Pengaruh penilaian dan mentoring terhadap peningkatan kinerja karyawan rumah sakit islam nasrul ummah. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(4), 1623–1632.
- Iksan, I., Rengifurwarin, Z. A., & Waisapy, J. (2023). Efektivitas Sistem Pelayanan Publik Di Kantor Pemerintahan Kelurahan Honipopu Kecamatan Sirimau Kota Ambon. *JUPEIS: Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(4), 144–158.
- Kalwar, M. S., Hussain, N., Ch, S. N., & Jabbar, A. (2025). The Effect of Public

- Sector Training on Employee Productivity and Service Quality: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Bulletin of Management Review*, 2(1), 344–362.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.
- Laksono, T. A., Purwanto, & Izzulka, I. F. (2024). New Public Management (npm) Dalam Sektor Lembaga. *Al Midad : Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Studi Keislaman*, 1, 21–31.
- Lubis, B. (2020). Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara di Indonesia: Sebuah Konsep Manajemen Publik Baru. *PAPATUNG: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan Dan Politik*, 3(3), 53–60.
- Madhani, L., Zai, P. N., Utami, M. A., & Hanoselina, Y. (2024). Efektivitas Implementasi Sistem Elektronik ( e-Kinerja ) dalam Menilai Kinerja. *Maximal Journal : Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya Dan Pendidikan*, 2(1), 121–130.
- Mayapada, B. A., Irawaty, T., & Siddha, A. (2025). Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di Kantor Kelurahan Cipageran Kota Cimahi. *Praxis Idealis: Jurnal Mahasiswa Ilmu Pemerintahan*, 2(1).
- Mayring, P. (2021). *Qualitative content analysis: A step-by-step guide*.
- Mohangi, P., & Nyika, F. (2023). Performance management implementation in local government: Lessons from recent international literature. *Jurnal Administrasi Publik (Public Administration Journal)*, 13(1), 75–86.
- Ramadhan, A. A., Alam, S., & Azhari, A. (2024). Pengaruh kompetensi sumber daya manusia, budaya kerja dan prasarana kerja terhadap peningkatan kualitas pelayanan pada kantor samsat kota makassar. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 5, 329–343.
- Sulistiani, L. S., Kismartini, K., Suwitri, S., & Putranti, I. R. (2021). An Analysis Of Performance Management System For Improving Local Government. *Jhss (Journal Of Humanities And Social Studies)*, 5(3), 304–310.
- Sulistiarini, I., & Ismail, I. (2025). Metode Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Kinerja. *Jemsi: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(4), 2547–2561.

- Triyanti, I., Hannan, M., & Adnan, M. A. (2022). Integritas aparatur sipil negara (ASN) dalam pelayanan publik di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Mamasa. *Mitzal*, 7(1), 55–65.
- Wulandari, R., Kusbandrijo, B., & Rochim, A. I. (2022). Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik di Kantor Kelurahan Dukuh Pakis Kota Surabaya. *Praja Observer: Jurnal Penelitian Administrasi Publik* (e-ISSN: 2797-0469), 2(01), 7–15.
- Zolak Poljašević, B., Gričnik, A. M., & Šarotar Žižek, S. (2025). Human resource management in public administration: The ongoing tension between reform requirements and resistance to change. *Administrative Sciences*, 15(3), 94.