



Received: 07-11-2025  
Accepted: 17-12-2025

## International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies

ISSN: 2583-049X

### Performance Management in Organizations: A Study at BPJS Ketenagakerjaan

<sup>1</sup> Arda Ardiansyah, <sup>2</sup> Anjar Prabowo, <sup>3</sup> Daryono, <sup>4</sup> Shendy Pratiwi, <sup>5</sup> Yulia Anggraini  
<sup>1, 2, 3, 4, 5</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jenderal Soedirman, Indonesia

Corresponding Author: Arda Ardiansyah

#### Abstract

This study aims to analyze the implementation of performance management in public sector organizations, with a case study at BPJS Ketenagakerjaan. Performance management is a strategic instrument for public organizations to ensure the achievement of organizational objectives, improve service quality, and enhance public accountability. This research employs a qualitative case study approach using document analysis of policy documents, performance reports, and relevant literature. The findings indicate that BPJS Ketenagakerjaan has

implemented a structured performance management system through strategic goal setting, performance measurement based on key performance indicators (KPIs), and periodic performance evaluation. However, challenges remain in aligning individual performance with organizational performance and optimizing the use of performance evaluation results for managerial decision-making. This study provides practical implications for strengthening performance management systems in public sector organizations.

**Keywords:** Performance Management, Public Organization, Performance Evaluation, BPJS Ketenagakerjaan

#### 1. Pendahuluan

Manajemen kinerja (*performance management*) merupakan salah satu elemen fundamental dalam pengelolaan organisasi modern, baik di sektor swasta maupun sektor publik. Dalam lingkungan organisasi yang dinamis dan penuh tuntutan akuntabilitas, manajemen kinerja berfungsi sebagai instrumen strategis untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya organisasi diarahkan secara optimal guna mencapai visi, misi, dan tujuan strategis yang telah ditetapkan. Tidak hanya berfokus pada hasil akhir, manajemen kinerja juga menekankan pentingnya proses, perilaku kerja, serta pengembangan kapasitas sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Dalam konteks organisasi sektor publik, manajemen kinerja memiliki karakteristik dan tantangan tersendiri. Organisasi publik dituntut untuk tidak hanya mencapai efisiensi dan efektivitas kinerja, tetapi juga menjamin transparansi, akuntabilitas, serta kualitas pelayanan kepada masyarakat. Penerapan manajemen kinerja di sektor publik sering kali dikaitkan dengan reformasi birokrasi dan upaya peningkatan kepercayaan publik terhadap kinerja institusi pemerintah maupun badan hukum publik. Oleh karena itu, sistem manajemen kinerja yang terstruktur, terukur, dan berorientasi pada hasil menjadi kebutuhan yang tidak dapat diabaikan.

BPJS Ketenagakerjaan sebagai badan hukum publik memiliki peran strategis dalam menyelenggarakan program jaminan sosial ketenagakerjaan bagi pekerja di Indonesia. Tanggung jawab tersebut mencakup pengelolaan kepesertaan dalam skala nasional, pengelolaan dana jaminan sosial, serta pemberian pelayanan yang adil, cepat, dan tepat kepada peserta. Kompleksitas tugas dan besarnya tanggung jawab ini menuntut BPJS Ketenagakerjaan untuk memiliki sistem manajemen kinerja yang mampu memastikan ketercapaian target organisasi sekaligus menjaga kualitas pelayanan publik.

Sejalan dengan tuntutan tersebut, BPJS Ketenagakerjaan telah mengembangkan berbagai kebijakan dan mekanisme pengelolaan kinerja yang terintegrasi dengan perencanaan strategis organisasi. Penetapan sasaran strategis, indikator kinerja utama, serta pelaporan kinerja secara periodik menjadi bagian penting dalam upaya meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas organisasi. Namun demikian, dalam praktiknya penerapan manajemen kinerja tidak terlepas dari berbagai tantangan, seperti penyelarasan antara kinerja organisasi dan kinerja individu, tingkat pemahaman pegawai terhadap sistem manajemen kinerja, serta pemanfaatan hasil evaluasi kinerja sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil penelitian. Pertama, penelitian

ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan sumber data sekunder berupa laporan tahunan, dokumen kebijakan, dan publikasi resmi BPJS Ketenagakerjaan. Penggunaan data sekunder tersebut membatasi kemampuan peneliti untuk menggali persepsi, pengalaman, dan sikap pegawai secara langsung terhadap implementasi sistem manajemen kinerja di organisasi. Kedua, fokus penelitian yang hanya mencakup satu organisasi publik menyebabkan hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasikan secara luas ke organisasi sektor publik lainnya yang memiliki karakteristik, budaya kerja, dan sistem pengelolaan kinerja yang berbeda.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan metodologis yang lebih beragam, seperti metode kuantitatif atau metode campuran (mixed methods), guna mengukur secara empiris pengaruh manajemen kinerja terhadap kinerja pegawai, produktivitas organisasi, atau kualitas pelayanan publik. Selain itu, penelitian mendatang dapat memperluas objek kajian dengan melakukan studi komparatif antar lembaga publik, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai praktik terbaik (best practices) manajemen kinerja di sektor publik Indonesia. Kajian lanjutan juga dapat menyoroti peran kepemimpinan, budaya organisasi, serta pemanfaatan teknologi digital dalam meningkatkan efektivitas sistem manajemen kinerja.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen kinerja dalam organisasi BPJS Ketenagakerjaan. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana sistem manajemen kinerja dirancang dan diimplementasikan, serta tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian manajemen kinerja di sektor publik, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi penguatan sistem manajemen kinerja di BPJS Ketenagakerjaan dan organisasi publik lainnya.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Konsep Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja (*performance management*) didefinisikan sebagai suatu proses berkelanjutan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi dan individu melalui penyelarasan tujuan, pemantauan kinerja, serta evaluasi hasil kerja secara sistematis. menjelaskan bahwa manajemen kinerja bukan sekadar sistem penilaian kinerja tahunan, melainkan suatu pendekatan terpadu yang mencakup perencanaan kinerja, pengelolaan kinerja, penilaian kinerja, dan pengembangan kinerja secara berkesinambungan. Dengan demikian, manajemen kinerja berfungsi sebagai alat strategis untuk memastikan bahwa kontribusi individu sejalan dengan tujuan organisasi.

Lebih lanjut, Aguinis (2019)<sup>[1]</sup> menyatakan bahwa manajemen kinerja yang efektif harus berorientasi pada penciptaan nilai, baik bagi organisasi maupun bagi pegawai. Hal ini menuntut adanya kejelasan tujuan, indikator kinerja yang terukur, umpan balik yang konstruktif, serta sistem penghargaan yang adil. Dalam praktiknya, manajemen kinerja yang tidak dirancang dengan baik berpotensi menimbulkan resistensi pegawai dan tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi.

### 2.2 Manajemen Kinerja dalam Organisasi Publik

Penerapan manajemen kinerja dalam organisasi publik memiliki perbedaan mendasar dibandingkan dengan sektor swasta. Organisasi publik tidak hanya berorientasi pada keuntungan finansial, tetapi juga pada pencapaian tujuan sosial, peningkatan kualitas pelayanan publik, serta akuntabilitas kepada masyarakat dan negara. Menurut Poister (2010)<sup>[10]</sup>, sistem manajemen kinerja di sektor publik berperan penting dalam mendukung reformasi birokrasi dan peningkatan kinerja institusi pemerintah.

Dalam konteks organisasi publik di Indonesia, penerapan manajemen kinerja juga berkaitan erat dengan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Pengukuran dan pelaporan kinerja menjadi instrumen penting untuk menilai sejauh mana organisasi publik mampu mencapai sasaran strategis yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja utama harus dirancang secara relevan, terukur, dan mencerminkan hasil serta manfaat bagi masyarakat.

### 2.3 Manajemen Kinerja dan Sistem Pengelolaan Grade di BPJS Ketenagakerjaan

Manajemen kinerja dalam organisasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran pencapaian kerja individu dan organisasi, tetapi juga sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis terkait pengembangan sumber daya manusia. Dalam konteks organisasi sektor publik, sistem manajemen kinerja dituntut untuk mampu menjamin objektivitas, transparansi, dan akuntabilitas kinerja pegawai. BPJS Ketenagakerjaan sebagai badan penyelenggara jaminan sosial telah mengimplementasikan sistem manajemen kinerja yang terintegrasi dengan pengelolaan karier dan grade karyawan. Hal ini diatur secara formal melalui Peraturan Direksi Teknis BPJS Ketenagakerjaan Nomor 3/PERDIRTEK.04/11/2024 tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Grade Karyawan BPJS Ketenagakerjaan. Regulasi ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja di BPJS Ketenagakerjaan tidak bersifat administratif semata, melainkan dilembugkan dalam kebijakan internal organisasi.

Salah satu instrumen utama dalam sistem manajemen kinerja BPJS Ketenagakerjaan adalah Career Score System (CSS). Sistem ini berfungsi sebagai alat evaluasi kinerja individu yang terukur dan menjadi dasar dalam proses kenaikan grade karyawan. Career Score System disusun berdasarkan beberapa komponen penilaian kinerja, yaitu KPI individu, hasil assessment atau kompetensi perilaku, serta partisipasi dalam program pengembangan dan sertifikasi.

Komponen KPI individu memiliki bobot paling dominan dalam Career Score System, yaitu sebesar 70 persen. Hal ini menunjukkan bahwa pencapaian target kerja individu menjadi indikator utama dalam menilai kinerja karyawan. Selain itu, komponen assessment atau kompetensi perilaku diberikan bobot sebesar 10 persen, yang mencerminkan pentingnya aspek perilaku kerja dan kesesuaian nilai individu dengan budaya organisasi. Sementara itu, program pengembangan, sertifikasi, dan peningkatan kompetensi memiliki bobot sebesar 20 persen, yang menegaskan bahwa pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan merupakan bagian integral dari manajemen kinerja.

Hasil penilaian kinerja melalui Career Score System tidak hanya digunakan sebagai dasar evaluasi, tetapi juga berimplikasi langsung terhadap pengelolaan karier karyawan. Karyawan yang memenuhi skor minimum tertentu berhak diajukan dalam mekanisme Grade Confirmation Request (GCR) sebagai proses evaluasi kenaikan grade. Sebaliknya, regulasi juga mengatur mekanisme penyesuaian penurunan grade bagi karyawan yang secara konsisten menunjukkan kinerja rendah dalam periode penilaian tertentu. Dengan demikian, sistem manajemen kinerja di BPJS Ketenagakerjaan memiliki fungsi reward dan corrective action secara simultan.

Integrasi antara penilaian kinerja, pengelolaan grade, dan pengembangan karier tersebut menunjukkan bahwa manajemen kinerja di BPJS Ketenagakerjaan telah dirancang secara sistematis dan berkelanjutan. Sistem ini sejalan dengan konsep performance management modern yang menekankan keterkaitan antara tujuan organisasi, kinerja individu, serta pengembangan sumber daya manusia sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan.

#### 2.4 Sistem Penilaian dan Evaluasi Kinerja

Penilaian dan evaluasi kinerja merupakan komponen penting dalam sistem manajemen kinerja. Evaluasi kinerja bertujuan untuk mengukur tingkat pencapaian sasaran yang telah ditetapkan serta mengidentifikasi kesenjangan antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan. Menurut Dessler (2020)<sup>[5]</sup>, hasil evaluasi kinerja dapat dimanfaatkan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial, seperti pengembangan sumber daya manusia, pemberian penghargaan, serta perbaikan proses kerja.

Dalam organisasi publik, evaluasi kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran organisasi. Pemanfaatan hasil evaluasi kinerja secara optimal dapat mendorong perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) serta meningkatkan kualitas pelayanan publik.

#### 2.5 Balanced Scorecard sebagai Pendekatan Manajemen Kinerja

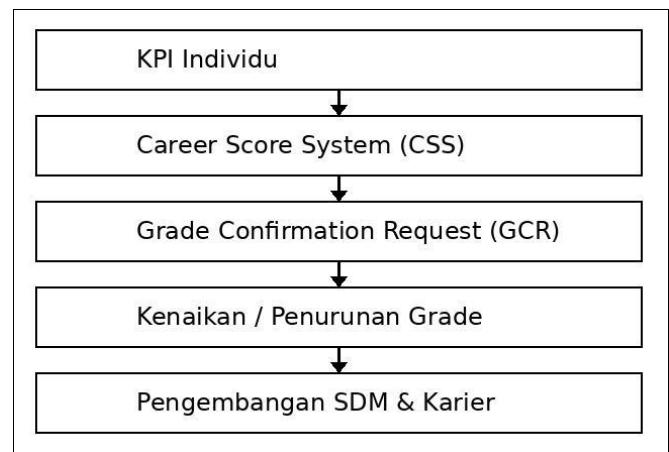
Balanced Scorecard (BSC) merupakan salah satu pendekatan strategis dalam manajemen kinerja yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996)<sup>[6]</sup>. Pendekatan ini mengintegrasikan indikator keuangan dan non-keuangan melalui empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced Scorecard memungkinkan organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam sasaran kinerja yang terukur dan terintegrasi.

Dalam organisasi sektor publik, Balanced Scorecard banyak diadopsi sebagai alat untuk menyelaraskan strategi dengan kinerja organisasi dan unit kerja. Pendekatan ini dinilai relevan karena mampu mengakomodasi tujuan pelayanan publik dan akuntabilitas, yang tidak sepenuhnya dapat diukur dengan indikator keuangan semata. Dengan demikian, Balanced Scorecard dapat menjadi kerangka konseptual yang efektif dalam pengelolaan manajemen kinerja di organisasi publik, termasuk BPJS Ketenagakerjaan.

#### 2.6 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka yang telah diuraikan, penelitian ini memandang manajemen kinerja sebagai suatu sistem

terpadu yang mencakup perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, evaluasi kinerja, serta pemanfaatan hasil evaluasi untuk perbaikan berkelanjutan. Penerapan sistem manajemen kinerja yang efektif di BPJS Ketenagakerjaan diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan serta mendukung peningkatan kualitas pelayanan kepada peserta.



### 3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan dokumen resmi berupa Peraturan Direksi Teknis BPJS Ketenagakerjaan sebagai sumber data sekunder utama dalam menganalisis implementasi manajemen kinerja.

#### 3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif** dengan metode **studi kasus**. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam penerapan manajemen kinerja (*performance management*) dalam konteks organisasi sektor publik. Metode studi kasus digunakan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai sistem manajemen kinerja yang diterapkan pada BPJS Ketenagakerjaan sebagai badan hukum publik yang memiliki karakteristik dan kompleksitas organisasi yang khas.

#### 3.2 Objek dan Fokus Penelitian

Objek penelitian dalam studi ini adalah **BPJS Ketenagakerjaan**. Fokus penelitian diarahkan pada penerapan sistem manajemen kinerja dalam organisasi, yang meliputi perencanaan kinerja, penetapan indikator kinerja utama, mekanisme pemantauan dan evaluasi kinerja, serta pemanfaatan hasil evaluasi kinerja dalam pengambilan keputusan manajerial dan peningkatan kinerja organisasi.

#### 3.3 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan **data sekunder**. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui **analisis dokumen**, yang meliputi laporan kinerja BPJS Ketenagakerjaan, dokumen perencanaan strategis, peraturan perundang-undangan terkait jaminan sosial ketenagakerjaan, serta publikasi resmi lainnya yang relevan. Selain itu, peneliti juga menggunakan literatur ilmiah berupa buku teks dan jurnal nasional maupun internasional sebagai sumber data pendukung untuk memperkuat landasan teoritis penelitian.

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang bersumber dari dokumen resmi organisasi, khususnya Peraturan Direksi

Teknis BPJS Ketenagakerjaan Nomor 3/PERDIRTEK.04/11/2024 tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Grade Karyawan BPJS Ketenagakerjaan. Regulasi internal tersebut digunakan sebagai dasar analisis untuk memahami implementasi manajemen kinerja, keterkaitannya dengan sistem penilaian kinerja, serta implikasinya terhadap pengelolaan karier dan sumber daya manusia di BPJS Ketenagakerjaan. Pemanfaatan dokumen resmi ini memungkinkan penelitian untuk menganalisis praktik manajemen kinerja secara objektif dan sesuai dengan kebijakan yang berlaku di dalam organisasi.

#### 3.4 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan **analisis deskriptif kualitatif**. Data yang telah dikumpulkan dianalisis melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis difokuskan pada identifikasi pola, kesesuaian antara kebijakan dan praktik manajemen kinerja, serta tantangan yang dihadapi dalam implementasi sistem manajemen kinerja di BPJS Ketenagakerjaan.

### 4. Hasil dan Pembahasan

#### 4.1 Temuan Utama Penelitian

Berdasarkan analisis dokumen dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini mengidentifikasi beberapa temuan utama terkait implementasi manajemen kinerja di BPJS Ketenagakerjaan. Pertama, BPJS Ketenagakerjaan telah memiliki sistem manajemen kinerja yang terlembagakan secara formal dan terintegrasi dengan kebijakan pengelolaan karier karyawan melalui Career Score System (CSS). Sistem ini mengaitkan secara langsung pencapaian kinerja individu dengan mekanisme kenaikan dan penurunan grade karyawan.

Kedua, indikator kinerja individu (Key Performance Indicator/KPI) menjadi komponen dominan dalam penilaian kinerja, yang menunjukkan bahwa organisasi menempatkan pencapaian target kerja sebagai fokus utama dalam evaluasi kinerja. Ketiga, hasil penilaian kinerja tidak hanya digunakan sebagai alat evaluasi administratif, tetapi juga memiliki implikasi nyata terhadap pengembangan sumber daya manusia, khususnya melalui mekanisme Grade Confirmation Request (GCR) dan program pengembangan kompetensi.

#### 4.2 Gambaran Umum Penerapan Manajemen Kinerja di BPJS Ketenagakerjaan

BPJS Ketenagakerjaan sebagai badan hukum publik telah menerapkan sistem manajemen kinerja yang terintegrasi dengan perencanaan strategis organisasi. Sistem ini dirancang untuk memastikan ketercapaian visi dan misi organisasi, meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta memperkuat akuntabilitas kinerja kepada pemangku kepentingan. Manajemen kinerja di BPJS Ketenagakerjaan tidak hanya berorientasi pada pencapaian target kuantitatif, tetapi juga pada peningkatan proses kerja dan pengembangan sumber daya manusia.

Penerapan manajemen kinerja dilakukan secara berjenjang, mulai dari tingkat organisasi hingga individu. Sasaran strategis yang ditetapkan dalam rencana strategis organisasi dijabarkan ke dalam indikator kinerja utama (IKU) pada tingkat unit kerja dan selanjutnya diturunkan menjadi sasaran kinerja individu. Pendekatan ini bertujuan untuk

menciptakan keselarasan (*alignment*) antara kinerja individu dan kinerja organisasi.

#### 4.3 Perencanaan dan Penetapan Sasaran Kinerja

Tahap perencanaan kinerja di BPJS Ketenagakerjaan diawali dengan penetapan tujuan strategis organisasi yang disusun berdasarkan mandat regulasi, kebutuhan pemangku kepentingan, serta arah kebijakan nasional di bidang jaminan sosial ketenagakerjaan. Tujuan strategis tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam sasaran kinerja yang lebih operasional.

Penetapan sasaran kinerja dilakukan dengan memperhatikan prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*). Sasaran kinerja yang jelas dan terukur diharapkan dapat memudahkan proses pemantauan dan evaluasi kinerja. Namun demikian, dalam praktiknya masih ditemukan tantangan dalam memastikan bahwa seluruh pegawai memahami keterkaitan antara sasaran individu dengan tujuan strategis organisasi.

#### 4.4 Pengukuran dan Evaluasi Kinerja

Pengukuran kinerja di BPJS Ketenagakerjaan dilakukan melalui indikator kinerja utama yang mencerminkan pencapaian hasil dan kualitas pelayanan. Evaluasi kinerja dilaksanakan secara periodik dan dilaporkan dalam laporan kinerja tahunan. Evaluasi ini berfungsi sebagai alat pengendalian sekaligus sarana pembelajaran organisasi untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang.

Hasil evaluasi kinerja menunjukkan bahwa secara umum BPJS Ketenagakerjaan telah memiliki sistem pengukuran kinerja yang cukup komprehensif. Namun, pemanfaatan hasil evaluasi kinerja sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial, seperti pengembangan kompetensi pegawai dan perbaikan proses kerja, masih perlu dioptimalkan.

#### 4.5 Manajemen Kinerja BPJS Ketenagakerjaan dalam Perspektif Balanced Scorecard

Jika dianalisis menggunakan pendekatan Balanced Scorecard, sistem manajemen kinerja BPJS Ketenagakerjaan dapat dipetakan ke dalam empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini membantu organisasi dalam menyeimbangkan antara pencapaian kinerja jangka pendek dan keberlanjutan kinerja jangka panjang.

**Tabel 1:** Penerapan Manajemen Kinerja BPJS Ketenagakerjaan Berdasarkan Balanced Scorecard

Perspektif Balanced Scorecard	Fokus Kinerja	Implementasi di BPJS Ketenagakerjaan
Keuangan	Efisiensi dan keberlanjutan dana jaminan sosial	Pengelolaan dana jaminan sosial secara akuntabel dan berkelanjutan
Pelanggan	Kepuasan dan kualitas pelayanan peserta	Peningkatan kualitas layanan dan akses kepesertaan
Proses Internal	Efektivitas dan efisiensi proses kerja	Penyederhanaan prosedur dan peningkatan proses pelayanan
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pengembangan SDM dan budaya kinerja	Pelatihan pegawai dan penguatan budaya kinerja

Tabel tersebut menunjukkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan telah mengadopsi pendekatan manajemen kinerja yang relatif seimbang antara aspek keuangan dan non-keuangan.

Hal ini sejalan dengan karakteristik organisasi publik yang berorientasi pada pelayanan masyarakat.

#### 4.6 Implikasi Manajerial dalam Konteks Organisasi Sektor Publik

Dalam konteks organisasi sektor publik, manajemen kinerja memiliki peran strategis dalam meningkatkan akuntabilitas dan kualitas pelayanan publik. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi antara penilaian kinerja dan pengelolaan karier di BPJS Ketenagakerjaan dapat menjadi model penerapan manajemen kinerja bagi institusi publik lainnya.

Sistem manajemen kinerja yang berbasis pada indikator kinerja dan pengelolaan grade memungkinkan organisasi publik untuk menciptakan mekanisme penghargaan dan pengendalian kinerja yang lebih objektif dan transparan. Namun demikian, karakteristik organisasi publik yang kompleks menuntut adanya kepemimpinan yang kuat dan komunikasi internal yang efektif agar sistem manajemen kinerja dapat diimplementasikan secara konsisten dan berkeadilan.

#### 4.7 Tantangan dalam Implementasi Manajemen Kinerja

Meskipun sistem manajemen kinerja telah diterapkan secara terstruktur, BPJS Ketenagakerjaan masih menghadapi beberapa tantangan. Salah satu tantangan utama adalah

penyelarasan kinerja individu dengan kinerja organisasi. Perbedaan tingkat pemahaman pegawai terhadap sistem manajemen kinerja berpotensi memengaruhi efektivitas implementasi.

Selain itu, pemanfaatan hasil evaluasi kinerja belum sepenuhnya optimal sebagai dasar perumusan kebijakan pengembangan sumber daya manusia. Evaluasi kinerja cenderung masih dipandang sebagai alat administratif, bukan sebagai instrumen strategis untuk perbaikan berkelanjutan.

#### 4.8 Pembahasan

Penerapan manajemen kinerja di BPJS Ketenagakerjaan menunjukkan adanya upaya sistematis untuk menyelaraskan tujuan strategis organisasi dengan kinerja unit kerja dan individu. Temuan ini sejalan dengan pandangan Armstrong (2014) <sup>[2]</sup> yang menegaskan bahwa manajemen kinerja merupakan suatu sistem terpadu yang bertujuan memastikan kontribusi individu mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks BPJS Ketenagakerjaan, keselarasan tersebut diwujudkan melalui penurunan sasaran strategis organisasi ke dalam indikator kinerja utama pada tingkat unit kerja dan individu. Namun demikian, efektivitas penyelarasan ini masih dipengaruhi oleh tingkat pemahaman dan komitmen pegawai terhadap sistem manajemen kinerja yang diterapkan.

**Tabel 2:** Analisis Kritis Penerapan Manajemen Kinerja di BPJS Ketenagakerjaan

Aspek Manajemen Kinerja	Perspektif Teoretis	Praktik di BPJS Ketenagakerjaan	Analisis Kritis	Implikasi Manajerial
Perencanaan Kinerja	Tujuan kinerja harus selaras dengan strategi organisasi (Armstrong, 2014) <sup>[2]</sup>	Sasaran strategis diturunkan ke IKU unit kerja dan individu	Secara struktural sudah selaras, namun belum seluruh pegawai memahami keterkaitan tujuan individu dengan strategi organisasi	Diperlukan komunikasi strategi dan pelibatan pegawai dalam perumusan sasaran kinerja
Indikator Kinerja	Indikator harus relevan, terukur, dan berorientasi hasil (Aguinis, 2019) <sup>[1]</sup>	IKU mencakup aspek keuangan dan pelayanan	Indikator cenderung fokus pada output, sementara indikator outcome dan dampak masih terbatas	Perlu penguatan indikator berbasis outcome dan manfaat bagi peserta
Evaluasi Kinerja	Evaluasi sebagai alat pembelajaran organisasi (Poister, 2010) <sup>[10]</sup>	Evaluasi dilakukan secara periodik melalui laporan kinerja	Evaluasi masih dominan bersifat administratif dan belum optimal dimanfaatkan untuk perbaikan strategis	Hasil evaluasi perlu diintegrasikan dengan perencanaan dan pengambilan keputusan
Pemanfaatan Hasil Kinerja	Hasil evaluasi menjadi dasar pengembangan SDM (Dessler, 2020) <sup>[5]</sup>	Hasil penilaian digunakan sebagai bahan penilaian formal	Pemanfaatan hasil kinerja untuk pengembangan kompetensi pegawai masih terbatas	Integrasi manajemen kinerja dengan sistem pengembangan SDM perlu diperkuat
Budaya Kinerja	Budaya kinerja menentukan keberhasilan sistem (Kaplan & Norton, 1996) <sup>[6]</sup>	Sistem kinerja telah tersedia secara formal	Budaya kinerja belum sepenuhnya terinternalisasi di seluruh lini organisasi	Diperlukan peran kepemimpinan yang kuat dalam membangun budaya kinerja
Akuntabilitas Publik	Organisasi publik harus transparan dan akuntabel	Laporan kinerja disusun secara rutin	Akuntabilitas formal tercapai, namun akuntabilitas substantif masih perlu ditingkatkan	Perlu peningkatan kualitas pelaporan yang menekankan

Dari perspektif organisasi publik, penerapan manajemen kinerja di BPJS Ketenagakerjaan mencerminkan upaya untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi kinerja. Hal ini sejalan dengan Poister (2010) <sup>[10]</sup> yang menyatakan bahwa sistem manajemen kinerja di sektor publik berfungsi sebagai alat untuk memperkuat akuntabilitas institusi kepada masyarakat dan pemangku kepentingan. Laporan kinerja yang disusun secara periodik menjadi sarana pertanggungjawaban atas penggunaan sumber daya publik serta capaian program jaminan sosial ketenagakerjaan. Namun, tantangan muncul ketika sistem pelaporan kinerja lebih berorientasi pada pemenuhan kewajiban administratif dibandingkan sebagai instrumen pembelajaran organisasi.

Pembahasan selanjutnya menunjukkan bahwa pengukuran kinerja di BPJS Ketenagakerjaan telah mencakup indikator kuantitatif dan kualitatif, yang sejalan dengan konsep Balanced Scorecard. Pendekatan ini relevan bagi organisasi publik karena tidak hanya menekankan aspek keuangan, tetapi juga kualitas pelayanan kepada peserta, efektivitas proses internal, serta pengembangan sumber daya manusia. Kaplan dan Norton (1996) <sup>[6]</sup> menekankan bahwa keberhasilan Balanced Scorecard terletak pada kemampuannya menerjemahkan strategi organisasi ke dalam sasaran dan ukuran kinerja yang dapat dioperasionalkan. Dalam konteks BPJS Ketenagakerjaan, penerapan pendekatan ini menunjukkan komitmen organisasi untuk

menjaga keseimbangan antara kinerja jangka pendek dan keberlanjutan jangka panjang. Meskipun demikian, temuan penelitian mengindikasikan bahwa pemanfaatan hasil evaluasi kinerja di BPJS Ketenagakerjaan belum sepenuhnya optimal. Evaluasi kinerja masih cenderung diposisikan sebagai alat penilaian administratif, bukan sebagai dasar utama dalam pengambilan keputusan strategis, seperti pengembangan kompetensi pegawai, perencanaan karier, dan perbaikan proses kerja. Hal ini sejalan dengan temuan Aguinis (2019)<sup>[1]</sup> yang menyebutkan bahwa banyak organisasi gagal memperoleh manfaat maksimal dari sistem manajemen kinerja karena hasil evaluasi tidak ditindaklanjuti secara sistematis.

Selain itu, perbedaan tingkat pemahaman pegawai terhadap sistem manajemen kinerja menjadi faktor yang memengaruhi efektivitas implementasi. Dalam organisasi besar seperti BPJS Ketenagakerjaan, keberagaman latar belakang pegawai dan kompleksitas struktur organisasi dapat menyebabkan variasi dalam persepsi dan penerimaan terhadap sistem kinerja. Kondisi ini menunjukkan pentingnya komunikasi internal dan penguatan budaya kinerja sebagai bagian integral dari manajemen kinerja. Tanpa pemahaman yang memadai, sistem manajemen kinerja berpotensi dipersepsikan sebagai beban administratif, bukan sebagai alat pengembangan kinerja.

Dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia, manajemen kinerja di BPJS Ketenagakerjaan memiliki potensi besar untuk mendukung pengembangan pegawai secara berkelanjutan. Sistem manajemen kinerja yang efektif seharusnya mampu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi serta mendorong peningkatan kinerja individu melalui umpan balik yang konstruktif. Namun, untuk mencapai hal tersebut, diperlukan integrasi yang lebih kuat antara sistem manajemen kinerja dan kebijakan pengembangan sumber daya manusia.

Pembahasan ini juga menunjukkan bahwa tantangan utama dalam penerapan manajemen kinerja di organisasi publik bukan terletak pada ketiadaan sistem, melainkan pada kualitas implementasi dan konsistensi pelaksanaannya. BPJS Ketenagakerjaan telah memiliki kerangka manajemen kinerja yang relatif lengkap, namun efektivitasnya sangat bergantung pada kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen seluruh pegawai. Oleh karena itu, penguatan peran pimpinan dalam mendorong budaya kinerja menjadi faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas sistem manajemen kinerja.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa manajemen kinerja di BPJS Ketenagakerjaan telah berada pada jalur yang tepat dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Namun, diperlukan upaya berkelanjutan untuk memperkuat pemanfaatan hasil evaluasi kinerja, meningkatkan pemahaman pegawai, serta mengintegrasikan manajemen kinerja dengan pengembangan sumber daya manusia. Temuan ini memperkaya kajian manajemen kinerja di sektor publik dan memberikan implikasi penting bagi pengelolaan organisasi publik di Indonesia.

#### **4.9 Implementasi Manajemen Kinerja di BPJS Ketenagakerjaan**

Secara terstruktur dan formal melalui kebijakan internal yang mengatur hubungan antara kinerja individu, pengembangan kompetensi, dan pengelolaan karier. Sistem

ini tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Implementasi manajemen kinerja di BPJS Ketenagakerjaan tercermin dari penggunaan indikator kinerja individu (Key Performance Indicator/KPI) sebagai komponen utama penilaian karyawan. KPI digunakan untuk memastikan bahwa kinerja individu selaras dengan sasaran strategis organisasi. Pendekatan ini sejalan dengan konsep performance management yang menekankan pentingnya alignment antara tujuan organisasi dan kontribusi individu.

#### **4.10 Peran Career Score System dalam Sistem Manajemen Kinerja**

Career Score System (CSS) merupakan elemen kunci dalam manajemen kinerja BPJS Ketenagakerjaan. Sistem ini mengintegrasikan beberapa dimensi kinerja, yaitu pencapaian KPI individu, hasil assessment kompetensi, serta partisipasi dalam program pengembangan dan sertifikasi. Pembobotan KPI yang dominan menunjukkan bahwa organisasi menempatkan pencapaian target kerja sebagai prioritas utama, tanpa mengabaikan aspek perilaku dan pengembangan kompetensi.

Keberadaan Career Score System memperkuat fungsi manajemen kinerja sebagai dasar pengambilan keputusan karier. Karyawan yang mencapai skor minimum tertentu dapat diajukan dalam mekanisme Grade Confirmation Request (GCR) sebagai proses evaluasi kenaikan grade. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya diukur, tetapi juga diberi konsekuensi nyata dalam bentuk pengembangan karier.

Di sisi lain, regulasi juga mengatur mekanisme penurunan grade bagi karyawan yang secara konsisten menunjukkan kinerja rendah. Ketentuan ini menegaskan bahwa sistem manajemen kinerja BPJS Ketenagakerjaan bersifat dua arah, yaitu memberikan penghargaan bagi kinerja tinggi dan tindakan korektif bagi kinerja yang tidak memenuhi standar.

#### **4.11 Analisis Kesesuaian antara Teori Performance Management dan Praktik di BPJS Ketenagakerjaan**

Secara konseptual, teori performance management menekankan bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif harus mampu menghubungkan tujuan strategis organisasi dengan kinerja individu secara terukur serta menyediakan mekanisme umpan balik dan pengembangan berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen kinerja di BPJS Ketenagakerjaan telah sejalan dengan prinsip tersebut, khususnya melalui penggunaan KPI sebagai indikator utama pencapaian kinerja dan Career Score System sebagai instrumen evaluasi terintegrasi.

Namun demikian, kesesuaian antara teori dan praktik tersebut masih menghadapi tantangan pada aspek implementasi. Teori performance management menekankan pentingnya pemanfaatan hasil evaluasi kinerja sebagai dasar pengambilan keputusan strategis dan pengembangan kompetensi. Dalam praktiknya, meskipun hasil penilaian kinerja telah terhubung dengan pengelolaan grade, efektivitas sistem sangat bergantung pada konsistensi penerapan kebijakan dan pemahaman karyawan terhadap mekanisme penilaian. Dengan demikian, keberhasilan manajemen kinerja tidak hanya ditentukan oleh desain sistem, tetapi juga oleh faktor organisasi dan perilaku individu di dalamnya.

#### **4.12 Implikasi Manajemen Kinerja terhadap Pengelolaan Sumber Daya Manusia**

Integrasi antara penilaian kinerja dan pengelolaan grade menunjukkan bahwa manajemen kinerja di BPJS Ketenagakerjaan memiliki implikasi strategis terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Sistem ini mendorong terciptanya budaya kinerja yang berbasis hasil, kompetensi, dan pengembangan berkelanjutan.

Namun demikian, efektivitas sistem manajemen kinerja tidak hanya ditentukan oleh keberadaan regulasi dan instrumen penilaian, tetapi juga oleh kualitas implementasinya. Pemahaman karyawan terhadap mekanisme penilaian, transparansi proses evaluasi, serta konsistensi penerapan kebijakan menjadi faktor penting dalam memastikan bahwa manajemen kinerja benar-benar berfungsi sebagai alat peningkatan kinerja organisasi.

#### **4.13 Tantangan Implementasi Manajemen Kinerja di BPJS Ketenagakerjaan**

Meskipun BPJS Ketenagakerjaan telah memiliki sistem manajemen kinerja yang komprehensif, terdapat beberapa tantangan dalam implementasinya. Salah satu tantangan utama adalah memastikan keselarasan antara hasil penilaian kinerja dan pengembangan kompetensi karyawan. Tanpa tindak lanjut yang jelas dalam bentuk program pengembangan yang tepat sasaran, hasil evaluasi kinerja berpotensi menjadi sekadar dokumen administratif.

Selain itu, kompleksitas sistem penilaian dan keterlibatan berbagai unit dalam proses evaluasi menuntut koordinasi yang efektif dan konsistensi kebijakan. Oleh karena itu, penguatan peran pimpinan, komunikasi internal yang efektif, serta pemanfaatan hasil penilaian kinerja sebagai dasar pengambilan keputusan strategis menjadi kunci dalam meningkatkan efektivitas manajemen kinerja di BPJS Ketenagakerjaan.

### **5. Kesimpulan dan Implikasi**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan telah memiliki sistem manajemen kinerja yang terstruktur dan terlembagakan secara formal melalui regulasi internal organisasi. Manajemen kinerja di BPJS Ketenagakerjaan tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi kinerja individu, tetapi juga terintegrasi dengan sistem pengelolaan karier dan grade karyawan.

Penerapan Career Score System (CSS) menunjukkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan telah mengadopsi pendekatan manajemen kinerja berbasis indikator yang terukur, dengan menempatkan KPI individu sebagai komponen utama penilaian kinerja. Integrasi antara pencapaian kinerja, assessment kompetensi, dan program pengembangan menegaskan bahwa manajemen kinerja dirancang untuk mendorong pencapaian hasil kerja sekaligus peningkatan kompetensi karyawan secara berkelanjutan.

Selain itu, keterkaitan antara hasil penilaian kinerja dengan mekanisme kenaikan dan penurunan grade melalui Grade Confirmation Request (GCR) menunjukkan bahwa manajemen kinerja memiliki implikasi nyata terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Dengan demikian, sistem manajemen kinerja di BPJS Ketenagakerjaan telah selaras dengan konsep performance management modern yang menekankan hubungan antara tujuan organisasi, kinerja individu, dan pengembangan karier.

Namun demikian, efektivitas manajemen kinerja tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan sistem dan regulasi, tetapi juga oleh kualitas implementasinya. Tantangan utama terletak pada konsistensi penerapan kebijakan, pemahaman karyawan terhadap mekanisme penilaian, serta pemanfaatan hasil evaluasi kinerja sebagai dasar pengambilan keputusan strategis dan pengembangan sumber daya manusia.

#### **5.2 Implikasi**

Secara teoretis, hasil penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen kinerja, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik. Penelitian ini menunjukkan bahwa konsep performance management tidak hanya dapat dipahami sebagai proses pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai sistem terintegrasi yang menghubungkan pencapaian kinerja individu dengan pengelolaan karier dan pengembangan sumber daya manusia. Integrasi antara KPI, assessment kompetensi, dan program pengembangan sebagaimana diterapkan dalam Career Score System BPJS Ketenagakerjaan memperkuat pandangan bahwa manajemen kinerja yang efektif harus mencakup dimensi hasil, perilaku, dan pembelajaran secara simultan.

Selain itu, penelitian ini memperkaya literatur mengenai implementasi manajemen kinerja di sektor publik Indonesia dengan menghadirkan studi kasus institusi jaminan sosial. Temuan ini mendukung teori performance management modern yang menekankan pentingnya keselarasan antara tujuan organisasi, sistem penilaian kinerja, dan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia dalam menciptakan kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi BPJS Ketenagakerjaan dalam memperkuat implementasi manajemen kinerja, khususnya dalam optimalisasi pemanfaatan hasil penilaian kinerja. Sistem Career Score System yang telah dimiliki perlu terus didukung dengan sosialisasi yang komprehensif agar seluruh karyawan memahami mekanisme penilaian dan implikasinya terhadap pengembangan karier.

Selain itu, temuan penelitian ini dapat menjadi pembelajaran bagi organisasi sektor publik lainnya dalam merancang dan mengimplementasikan sistem manajemen kinerja yang terintegrasi. Keterkaitan yang jelas antara kinerja individu, sistem penghargaan, dan pengembangan kompetensi dapat meningkatkan akuntabilitas, motivasi kerja, serta budaya kinerja di lingkungan organisasi publik.

#### **5.3 Rekomendasi**

Berdasarkan kesimpulan tersebut, beberapa rekomendasi yang dapat diajukan adalah sebagai berikut. Pertama, BPJS Ketenagakerjaan perlu memperkuat sosialisasi dan pemahaman karyawan terhadap sistem manajemen kinerja, khususnya terkait Career Score System dan mekanisme Grade Confirmation Request, agar proses penilaian kinerja dipahami secara komprehensif dan diterima secara adil oleh seluruh karyawan.

Kedua, hasil penilaian kinerja perlu dimanfaatkan secara lebih optimal sebagai dasar perencanaan pengembangan kompetensi karyawan. Program pelatihan, pengembangan, dan sertifikasi sebaiknya dirancang secara lebih terarah berdasarkan hasil evaluasi kinerja, sehingga manajemen kinerja tidak berhenti pada proses penilaian, tetapi berkontribusi langsung terhadap peningkatan kapasitas sumber daya manusia.

Ketiga, peran pimpinan perlu diperkuat dalam memastikan konsistensi dan objektivitas penerapan manajemen kinerja. Kepemimpinan yang efektif akan mendorong terciptanya budaya kinerja yang berorientasi pada hasil, akuntabilitas, dan perbaikan berkelanjutan. Dengan penguatan aspek tersebut, manajemen kinerja di BPJS Ketenagakerjaan diharapkan dapat berfungsi secara optimal sebagai instrumen strategis dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

## 6. Daftar Pustaka

1. Aguinis H. Performance management (4th ed.). Chicago, IL: Chicago Business Press, 2019.
2. Armstrong M. Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance (5th ed.). London: Kogan Page, 2014.
3. Behn RD. Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*. 2003; 63(5):586-606. Doi: <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>
4. Creswell JW. Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014.
5. Dessler G. Human resource management (16th ed.). Harlow: Pearson Education, 2020.
6. Kaplan RS, Norton DP. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
7. Kaplan RS, Norton DP. Strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.
8. Miles MB, Huberman AM, Saldaña J. Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014.
9. Moynihan DP, Pandey SK. The big question for performance management: Why do managers use performance information? *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2010; 20(4):849-866. Doi: <https://doi.org/10.1093/jopart/muq004>
10. Poister TH. Performance management. In R. F. Durant (Ed.), *The Oxford handbook of American bureaucracy*. Oxford: Oxford University Press, 2010, 426-448.
11. Republik Indonesia. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 109 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan, 2013.
12. BPJS Ketenagakerjaan. Laporan kinerja BPJS Ketenagakerjaan tahun 2021. Jakarta: BPJS Ketenagakerjaan, 2022.
13. BPJS Ketenagakerjaan. Rencana strategis BPJS Ketenagakerjaan. Jakarta: BPJS Ketenagakerjaan, 2023.
14. Speklé RF, Verbeeten FHM. The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management Accounting Research*. 2014; 25(2):131-146. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.004>
15. Van Dooren W, Bouckaert G, Halligan J. Performance management in the public sector (2nd ed.). London: Routledge, 2015.