

Pengukuran Kinerja SDM Layanan Publik

Saut Gracer Sijabat
Politeknik STIA LAN Jakarta
saut.sijabat@stialan.ac.id

Abstract

Public service performance measurement is often associated with government performance measurement, because public services are part of the government's responsibility, so that government performance measures can be seen from the government's performance in providing public services. In order to realize a good, efficient, effective and qualified government and public service system, government apparatus must be professional, responsible, fair, honest, and competent in their fields, so that measuring the performance of public service human resources is also important. In this case, the research was conducted using a qualitative approach with content analysis techniques, where measurements were made by comparing aspects of the Government Performance Report (LKIP) with aspects of HR measurement in the assessment of public service units of the Ministry of PAN and RB. By comparing aspects of measuring human resources in public services between the Regulation of the Minister of PAN and RB No. 38 of 2012 with DKI Jakarta and West Java Provinces, it was found that there were differences in the measurement of HR. Although DKI Jakarta and West Java Provinces received the Sinovik award using the same aspects of HR measurement, in terms of operational HR functions, the two provinces have different measurements. Recommendations based on the results of standardization research can be implemented at the national level by including aspects of HR measurement from the performance appraisal of public units. 38 of 2012 into the Key Performance Indicators (KPI) of all government agencies, both central and regional, while indicators other than the Minister of PAN RB Regulation No. 38 of 2012 used by central and regional agencies is used as an Additional Performance Indicator (IKT).

Keywords: Performance Measurement, HR Performance, Public Service

Abstrak

Pengukuran kinerja pelayanan publik sering dikaitkan dengan pengukuran kinerja pemerintah, karena pelayanan publik merupakan bagian dari tanggung jawab pemerintah, sehingga ukuran kinerja pemerintah dapat dilihat dari kinerja pemerintah dalam memberikan pelayanan publik. Dalam rangka mewujudkan sistem pemerintahan dan pelayanan publik yang baik, efisien, efektif dan berkualitas, pegawai ASN harus profesional, bertanggung jawab, adil, jujur dan kompeten di bidangnya, sehingga pengukuran kinerja SDM layanan public juga menjadi penting. Dalam hal ini, penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik analisis konten, dimana pengukuran dilakukan dengan membandingkan aspek pada Laporan Kinerja Pemerintah (LKIP) dengan aspek pengukuran SDM pada penilaian unit pelayanan publik Kementerian PAN dan RB. Dengan membandingkan aspek pengukuran SDM dalam pelayanan publik antara Peraturan Menteri PAN dan RB No. 38 Tahun 2012 dengan Provinsi DKI Jakarta dan Jawa Barat, ditemukan adanya perbedaan pengukuran SDM. Meskipun Provinsi DKI Jakarta dan Jawa Barat menerima penghargaan Sinovik dengan menggunakan aspek pengukuran SDM yang sama, namun dalam hal operasional fungsi SDM, kedua Provinsi memiliki pengukuran yang berbeda. Rekomendasi berdasarkan hasil penelitian standarisasi dapat diimplementasikan di tingkat nasional dengan memasukkan aspek pengukuran SDM dari penilaian kinerja unit publik Peraturan Menteri PAN RB No. 38 Tahun 2012 ke dalam Key Performance Indicator/ Indikator Kinerja Utama (IKU) seluruh instansi pemerintah, baik pusat dan daerah, sedangkan indikator selain Peraturan Menteri PAN dan RB No. 38 Tahun 2012 yang digunakan oleh instansi pusat dan daerah digunakan sebagai Indikator Kinerja Tambahan (IKT).

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, Kinerja SDM, Layanan Publik

PENDAHULUAN

Sebagai penyedia layanan publik, instansi pemerintah memegang peranan penting dalam menyiapkan SDM aparturnya memiliki kompetensi yang diperlukan untuk melayani masyarakat. Pelayanan publik yang lebih baik, lebih sederhana, lebih cepat, lebih terjangkau, dan berkualitas tinggi adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh ASN untuk melayani

masyarakat. Dalam rangka mewujudkan sistem pemerintahan dan pelayanan publik yang baik, efisien, efektif dan berkualitas, pegawai ASN harus profesional, bertanggung jawab, adil, jujur dan kompeten di bidangnya. Dengan kata lain, pegawai ASN perlu profesional pada keahlian dan kemampuannya dalam menjalankan tugas, tergantung pada kualifikasinya di bidang ilmunya (Kadarisman, 2018).

Mengingat layanan pelanggan adalah kunci maka penting untuk mengukur kepuasan pelanggan. Tanpa perbaikan terus-menerus yang dibuktikan dengan data kepuasan pelanggan dan tanpa reaksi yang menguntungkan dan berkelanjutan terhadap program SDM, sulit bagi pegawai untuk berfungsi dengan baik. Penting untuk mempertimbangkan berbagai jenis pelanggan yang terlibat dalam program. Tiga jenis pelanggan tertentu ada untuk hampir setiap program SDM. Pertama, ada yang terlibat langsung dalam program. Mereka adalah pemangku kepentingan utama yang terkena dampak langsung dari program SDM dan seringkali harus mengubah proses dan prosedur, serta melakukan penyesuaian pekerjaan lain yang terkait dengan program tersebut. Selain itu, mereka sering kali harus mempelajari keterampilan, tugas, dan perilaku baru untuk membuat program berhasil. Para peserta ini, demikian mereka kadang-kadang disebut, sangat penting bagi keberhasilan program, dan umpan balik mereka sangat penting untuk membuat penyesuaian dan perubahan dalam program saat program berlangsung dan diimplementasikan. Kelompok pelanggan kedua adalah mereka yang berada di sela-sela; mereka yang tidak terlibat langsung, tetapi memiliki kepentingan dalam inisiatif SDM. Persepsi mereka tentang keberhasilan program atau potensi keberhasilan merupakan umpan balik yang penting, karena kelompok ini akan berada dalam posisi untuk mempengaruhi program di masa depan. Kelompok pemangku kepentingan ketiga mungkin adalah yang paling penting. Ini adalah kelompok yang benar-benar membayar untuk program tersebut. Individu, atau kelompok individu ini, meminta program, mendukung program, menyetujui anggaran, mengalokasikan sumber daya, dan pada akhirnya harus hidup dengan keberhasilan atau kegagalan program. Kelompok penting ini harus benar-benar puas dengan solusi SDM. Tingkat kepuasan mereka harus ditentukan sejak dini, dan penyesuaian harus dilakukan. Singkatnya, kepuasan pelanggan adalah kunci sukses dan harus diperoleh dengan berbagai cara berbeda untuk fokus pada kesuksesan (Phillips et al., 2012).

Untuk memastikan bahwa SDM aparatur layanan publik memiliki kompetensi dan kinerja yang diperlukan maka pengukuran menjadi sangat penting dilakukan. Sistem pengukuran kinerja sangat penting untuk organisasi dengan lingkungan yang dinamis di mana ukuran kinerja tradisional yang hanya menggunakan metrik keuangan tidak memberikan informasi yang akurat dan relevan karena tidak terkait langsung dengan definisi strategi organisasi, sehingga tujuan dan sasaran tidak dapat dicapai (Zainal, 2013). Lebih lanjut pengukuran kinerja didefinisikan sebagai karakteristik dari luaran yang diidentifikasi sebagai tujuan evaluasi; pengukuran kinerja adalah indikator numerik dan kuantitatif yang menunjukkan sebaik apa obyek telah berfungsi.

Mengukur kinerja pelayanan publik seringkali diasosiasikan dengan pengukuran kinerja pemerintah, karena pelayanan publik merupakan bagian dari tanggung jawab pemerintah. Dengan demikian, ukuran kinerja pemerintah dapat dilihat dari kinerja pemerintah dalam memberikan pelayanan publik. Sehingga, apabila organisasi telah melakukan pelayanan dengan baik, maka kinerja organisasi tersebut dapat dikatakan baik (Ratminto. & Winarsih, 2015). Dalam hal ini, manajemen penyelenggara layanan publik berkewajiban untuk secara berkala mengevaluasi kinerja layanan di lingkungannya menuju keberlanjutan dan hasilnya dikomunikasikan secara berkala kepada manajemen puncak penyelenggara layanan publik.

Untuk mengevaluasi kinerja pelayanan publik, perlu menggunakan indikator yang jelas dan terukur yang konsisten dengan peraturan yang berlaku.

Lebih lanjut, sistem pengukuran kinerja yang efektif harus secara akurat menguraikan tanggung jawab dan kontribusi karyawan kepada organisasi, memotivasi karyawan, dan memberikan masukan yang valid dan penting dalam keputusan personalia. Namun, karyawan sering menemukan sistem evaluasi tidak efektif, dan frustrasi dengan penilaian mereka dapat menyebabkan ketidakpuasan, apatis, pergantian, atau lebih buruk, tuntutan hukum karena ketidakadilan yang nyata atau dirasakan. Selain itu, banyak orang mungkin mendapati bahwa mereka membuang-buang waktu untuk urusan administrasi, dan menjadi sinis dan tidak termotivasi dalam prosesnya jika mereka merasa bahwa evaluasi tidak terlalu penting (Clausen et al., 2008). Agar bermanfaat, pengukuran digunakan untuk mengkomunikasikan ekspektasi kinerja spesifik, mengetahui apa yang terjadi di dalam organisasi, mengidentifikasi kesenjangan kinerja yang harus dianalisis dan dihilangkan, memberikan umpan balik yang membandingkan kinerja dengan standar atau tolok ukur, mengenali kinerja yang harus dihargai, serta mendukung keputusan mengenai alokasi sumber daya, proyeksi, dan jadwal (Fitz-enz, 2009).

Ada banyak kasus untuk mengembangkan metode penilaian sumber daya manusia sebagai bantuan untuk pengambilan keputusan. Ini mungkin berarti mengidentifikasi pendorong utama manajemen orang dan membuat model efek dari variasinya. Isu yang penting untuk dikembangkan di mana informasi yang dapat diandalkan dapat dikumpulkan dan dianalisis seperti nilai tambah per karyawan, produktivitas dan ukuran perilaku karyawan (tingkat pengurangan dan ketidakhadiran, frekuensi/ tingkat keparahan kecelakaan, dan penghematan biaya yang dihasilkan dari skema saran) (Armstrong, 2006).

Pengukuran pelayanan publik juga dapat menggunakan Indeks Pelayanan Publik yang setiap tahun dirilis oleh Kementerian PAN RB dengan melibatkan instansi pemerintah baik pusat maupun daerah dengan memberikan penghargaan Sistem Informasi Inovasi Pelayanan Publik (Sinovik) Awards atas capaiannya. Artikel ini menggambarkan tentang pengukuran kinerja SDM layanan publik dengan membandingkan antara indikator pengukuran pada Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) dengan indikator pengukuran SDM pada Penilaian Unit Pelayanan Publik Kementerian PAN dan RB.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik analisis konten dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang menjadi top 45 penghargaan Sinovik (Sistem Informasi Inovasi Pelayanan Publik) yang diberikan oleh Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sepanjang tahun 2019-2021 yaitu Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dan Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peraturan Menteri PAN RB Nomor 38 tahun 2012 mengatur tentang Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik yang kemudian menjadi acuan dalam mengukur pelaksanaan kinerja unit pelayanan publik di Indonesia. Penilaian ini didasarkan pada 9 komponen dan 31 indikator penilaian dimana kesembilan komponen tersebut antara lain visi, misi, dan motto pelayanan; Standar Pelayanan dan Maklumat Pelayanan; Sistem, Mekanisme, dan Prosedur; Sumber Daya Manusia; Sarana dan Prasarana Pelayanan; Penanganan Pengaduan; Indeks Kepuasan Masyarakat; Sistem Informasi Pelayanan Publik; serta Produktivitas dalam pencapaian target pelayanan. Regulasi ini yang kemudian dijadikan

sebagai pedoman penilaian pelayanan publik oleh Kementerian PAN dan RB dengan adanya Sinovik Awards yang dilakukan setiap tahun.

Sumber Daya Manusia merupakan komponen dengan bobot kedua terbesar setelah Standar Pelayanan dan Maklumat Pelayanan dalam Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik. Komponen SDM ini diukur dari 6 indikator antara lain penetapan dan penerapan pedoman kode etik pegawai; sikap dan perilaku pegawai dalam memberikan pelayanan kepada pengguna layanan; tingkat kedisiplinan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada pengguna layanan; tingkat kepekaan/ respon pegawai dalam memberikan pelayanan kepada pengguna layanan; tingkat keterampilan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada pengguna layanan; serta penetapan kebijakan pengembangan pegawai dalam rangka peningkatan keterampilan/ profesionalisme pegawai dengan tujuan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pengguna pelayanan.

Berdasarkan LKIP Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi DKI Jakarta tahun 2019 terdapat 2 sasaran strategis antara lain meningkatnya kompetensi dan iklim kerja aparatur dengan indikator Indeks Profesionalitas ASN dan terwujudnya pelayanan administrasi kepegawaian yang baik dengan indikator Indeks Kepuasan Pelayanan Kepegawaian. Indeks profesionalisme ASN terdiri dari 4 aspek sebagaimana diatur dalam Peraturan Kementerian PAN dan RB Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara, antara lain dimensi kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin. Sedangkan unsur-unsur yang menjadi fokus dalam pelaksanaan Survei Kepuasan Pelayanan terdiri dari 9 unsur antara lain persyaratan; system, mekanisme, dan prosedur; waktu penyelesaian; biaya/ tarif; produk spesifikasi jenis pelayanan; kompetensi pelaksana; perilaku pelaksana; penanganan pengaduan; serta sarana dan prasarana. Dalam hal ini Survey Kepuasan Masyarakat mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman penyusunan survei kepuasan masyarakat (BKD DKI, 2020) dengan membandingkan target dan realisasi, sasaran pertama belum tercapai sedangkan capaian kedua sudah tercapai.

Di sisi lain berdasarkan LKIP Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Barat tahun 2020 terdapat 2 sasaran strategis antara lain terselenggaranya penerapan sistem merit dan meningkatnya Profesionalisme ASN Pemprov Jabar. Indeks sistem merit merujuk pada Peraturan Kepala KASN Nomor 9 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Instansi Pemerintah, terdiri dari 8 aspek yaitu Perencanaan Kebutuhan, Pengadaan, Pengembangan Karier, Promosi dan Mutasi, Manajemen Kinerja, Penggajian, penghargaan dan disiplin, Perlindungan dan Pelayanan, Sistem Informasi Kepegawaian. Sedangkan indeks profesionalisme ASN disusun dengan merujuk pada Peraturan Kepala BKN Nomor 8 Tahun 2019 tentang pedoman tata cara dan pelaksanaan pengukuran indeks profesionalitas Aparatur Sipil Negara, terdiri dari 3 aspek antara lain dimensi kualifikasi, kinerja, dan disiplin (BKD Jabar, 2020). Dengan membandingkan target dan realisasi, kedua sasaran sudah tercapai dengan persentasi capaian melampaui 100%. Berdasarkan capaian indeks sistem merit menempatkan Provinsi Jawa Barat lebih unggul dari provinsi lainnya pada tahun yang sama seperti Provinsi DIY, Jawa Timur, DKI Jakarta, Jawa Tengah, dan Banten. Tabel 1 menjelaskan perbandingan antara sasaran dan indikator pengukuran SDM aparatur Provinsi DKI Jakarta dan Jawa Barat.

Tabel 1. Perbandingan Pengukuran SDM Provinsi DKI Jakarta dan Provinsi Jawa Barat

Instansi	Sasaran	Indikator	Target	Realisasi	Capaian	Sumber
Provinsi DKI Jakarta	Meningkatnya kompetensi dan iklim kerja aparatur	Indeks Profesionalitas ASN	89,96	80,53	89,52%	LKIP BKD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2019
	Terwujudnya pelayanan administrasi kepegawaian yang baik	Indeks Kepuasan Pelayanan Kepegawaian	81	87,03	107,44%	
Provinsi Jawa Barat	Terselenggaranya penerapan sistem merit	Indeks Sistem Merit	325	375,5	115,50%	LKIP BKD Provinsi Jawa Barat Tahun 2020
	Meningkatnya Profesionalisme ASN Pemprov Jabar	Indeks Profesionalisme ASN (Dimensi, Kualifikasi, Kinerja, dan Disiplin)	66	82,5	122%	

(Sumber: data diolah oleh Penulis)

Dengan membandingkan aspek pengukuran SDM layanan publik antara Peraturan Menteri PAN RB Nomor 38 tahun 2012 dengan Provinsi DKI Jakarta dan Provinsi Jawa Barat diperoleh perbedaan indikator pengukuran SDM. Sekalipun kedua provinsi DKI Jakarta dan Jawa Barat sama-sama menerima anugerah Sinovik Awards dengan menggunakan aspek pengukuran SDM yang sama namun dalam operasionalisasi kinerja SDM kedua provinsi tersebut memiliki perbedaan pengukuran.

Di sisi lain yang menarik adalah Badan Kepegawaian Negara sebagai instansi pembina ASN di Indonesia juga melakukan pengukuran SDM dengan diberikannya BKN Awards sejak tahun 2015 sebagai penghargaan tahunan kepada instansi pemerintah baik pusat dan daerah yang berhasil dalam penyelenggaraan manajemen ASN. BKN Awards sendiri memiliki 5 kategori yang mewakili 14 butir manajemen ASN antara lain perencanaan kebutuhan, pelayanan pengadaan, kepangkatan, dan pensiun; implementasi SAPK dan pemanfaatan CAT; penilaian kompetensi; penilaian kinerja; komitmen pengawasan (Standar Audit Manajemen Kepegawaian, 2015).

PENUTUP

Dari bahasan tersebut diketahui bahwa ada perbedaan identifikasi kriteria dalam pengukuran SDM dari Kementerian PAN dan RB dalam mengukur penilaian kinerja pelayanan publik dengan Provinsi DKI Jakarta dan Jawa Barat. Sekalipun konteks tujuan masing-masing pengukuran tersebut berbeda, standarisasi pengukuran yang sama akan lebih bermanfaat dan memudahkan instansi pemerintah di Indonesia dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik yang lebih baik. Pengukuran SDM yang tepat akan membantu instansi pemerintah dalam perbaikan pengambilan keputusan terkait SDM sehingga instansi pemerintah semakin fokus dalam menciptakan nilai tambah dan inovasi pelayanan publik. Hal ini didukung dengan pendapat (Ulrich, 2001) yang mengatakan bahwa pengukuran kinerja yang kuat hendaknya berfokus pada bagaimana sistem pengukuran tersebut berkontribusi dalam perbaikan pengambilan keputusan dan membantu kita fokus terhadap penciptaan nilai organisasi.

Perbedaan pengukuran merupakan hal yang biasa dalam organisasi, termasuk organisasi publik sebagai bagian dari sistem pengawasan dan pengendalian kinerja pelayanan publik. Namun melihat bahwa kebutuhan akan layanan publik yang merata di pusat maupun daerah, diperlukan suatu cara agar standar layanan publik yang prima dapat dirasakan oleh masyarakat secara cepat sehingga instansi pelayanan publik dapat segera berbenah memperbaiki dan meningkatkan layanan publiknya. Secara nasional standarisasi dapat dilakukan dengan menjadikan aspek pengukuran SDM pada Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik sebagai Indikator Kinerja Utama (IKU) semua instansi pemerintah baik pusat maupun daerah, sedangkan indikator lain yang digunakan oleh instansi pusat dan daerah dijadikan sebagai Indikator Kinerja Tambahan (IKT) yang sifatnya melampaui IKU yang ditetapkan secara nasional.

Meskipun tidak mudah, karena sering sekali pengukuran SDM bersifat ambigu (Pietsch, 2007), namun semakin tepat pengukuran maka akan memberikan manfaat yang efektif bagi layanan publik di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. (2006). Handbook of human resources management. In *A Handbook of Human Resources Management Practice* (10th ed.).
- BKD DKI. (2020). *Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta Laporan Kinerja Instansi Pemerintah* (Issue 8).
- BKD Jabar. (2020). *Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta Laporan Kinerja Instansi Pemerintah*.
- Standar Audit Manajemen Kepegawaian, (2015).
- Clausen, T. S., Jones, K. T., & Rich, J. S. (2008). Appraising Employee Performance Evaluation Systems. *CPA Journal*, 78(2), 64–67.
- Fitz-enz, J. (2009). ROI of human capital. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- Kadarisman, M. (2018). *Manajemen Aparatur Sipil Negara*. PT Rajagrafindo Persada.
- Phillips, J. J., Stone, R., & Phillips, P. (2012). The Human Resources Scorecard. In *The Human Resources Scorecard*. <https://doi.org/10.4324/9780080489018>
- Pietsch, G. (2007). Human Capital Measurement, Ambiguity, and Opportunism: Actors between Menace and Opportunity. *Zeitschrift Für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, 21(3), 252–273. <http://www.jstor.org/stable/23278559>
- Ratminto., & Winarsih, A. S. (2015). *Manajemen Pelayanan: Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter, dan Standar Pelayanan Minimal*. Pustaka Pelajar.
- Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard*. Harvard Business Review Press.
- Zainal, V. R. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Rajawali Press.