

TATA KELOLA BERBASIS ANGKA: IMPLEMENTASI KPI DAN KINERJA BIROKRASI PADA ADMINISTRASI PAJAK INDONESIA

Fadjar Tri Sakti^{1)*}

UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia¹⁾

Email: fadjartrisakti@uinsgd.ac.id*

Riwayat Artikel

Diterima: 17 Oktober 2024

Disetujui: 19 November 2024

Diterbitkan: 3 Desember 2024

Abstract

This study is motivated by the urgency of bureaucratic reform to establish performance-based governance through the implementation of the Key Performance Indicator (KPI) system among Indonesian civil servants. The purpose of this research is to analyze the effectiveness of KPI implementation in assessing civil servants' performance at the Bandung Primary Tax Office. The theoretical framework employs performance management theory, public accountability theory, and organizational behavior theory to examine the relationship between performance indicators, employee behavior, and organizational culture. This research applies a qualitative descriptive method using interviews, observations, and document analysis. The findings reveal that KPI implementation improves accountability and efficiency but still struggles to balance quantitative achievements and service quality. Overall, the KPI system contributes positively to strengthening a result-oriented bureaucratic culture.

Keywords: Key Performance Indicator, Civil Service Performance, Public Accountability

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh urgensi reformasi birokrasi untuk menciptakan tata kelola berbasis kinerja melalui penerapan Key Performance Indicator (KPI) di lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN). Tujuan penelitian ini adalah menganalisis efektivitas implementasi KPI dalam penilaian kinerja ASN di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung. Kajian teori menggunakan pendekatan performance management theory, public accountability theory, dan organizational behavior theory untuk memahami keterkaitan antara indikator kinerja, perilaku aparatur, dan budaya organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan KPI telah meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi kinerja ASN, namun masih menghadapi tantangan dalam keseimbangan antara capaian kuantitatif dan kualitas pelayanan publik. Secara umum, sistem KPI berkontribusi positif terhadap penguatan budaya kerja berbasis hasil.

Kata Kunci: Key Performance Indicator, Kinerja ASN, Akuntabilitas Publik

A. PENDAHULUAN

Dalam konteks administrasi publik modern, pengukuran kinerja menjadi elemen penting dalam memastikan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas birokrasi. Menurut Hood (1991), pergeseran dari Old Public Administration menuju New Public Management menandai perubahan paradigma birokrasi dari berorientasi proses menuju hasil. Selanjutnya, Armstrong dan Baron (2004) menjelaskan bahwa Key Performance Indicators (KPI) berfungsi sebagai alat ukur terstandar untuk menilai sejauh mana individu maupun organisasi mencapai tujuan

strategisnya. Moynihan (2008) menambahkan bahwa KPI tidak hanya berperan sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai instrumen pembelajaran organisasi yang mendorong adaptasi kebijakan berbasis bukti. Dengan demikian, KPI menjadi pilar penting dalam membangun budaya kinerja yang transparan dan terukur di sektor publik.

Namun, penerapan KPI dalam sektor publik tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja yang diharapkan. Menurut Van Dooren, Bouckaert, dan Halligan (2015), efektivitas KPI bergantung pada kesesuaian indikator dengan misi dan konteks organisasi. Behn (2003) mengingatkan bahwa pengukuran kinerja yang terlalu kuantitatif dapat menimbulkan *performance paradox*, yaitu situasi di mana fokus pada angka justru mengaburkan makna hasil kerja yang sesungguhnya. Lebih jauh, Pollitt dan Bouckaert (2017) menyoroti bahwa dalam banyak birokrasi, KPI cenderung digunakan untuk kepatuhan administratif dibanding peningkatan hasil pelayanan publik. Oleh karena itu, penerapan KPI perlu dikaji tidak hanya dari sisi desain indikator, tetapi juga dari sisi perilaku organisasi dan dinamika implementasinya.

Dalam konteks tersebut, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung menghadapi tantangan serupa dalam penerapan KPI sebagai instrumen penilaian kinerja aparatur sipil negara. Meskipun secara struktural telah menerapkan sistem KPI sesuai pedoman Kementerian Keuangan, praktik di lapangan menunjukkan adanya ketimpangan antara target numerik dan kualitas pelayanan. Aparatur masih cenderung menitikberatkan pada pencapaian angka daripada peningkatan kepuasan wajib pajak. Akibatnya, budaya kinerja yang terbentuk lebih menekankan aspek administratif ketimbang orientasi hasil yang bermakna. Kondisi ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk meninjau ulang efektivitas penerapan KPI dalam mencerminkan kinerja ASN yang sesungguhnya.

Dalam era birokrasi modern, pengukuran kinerja menjadi instrumen utama untuk memastikan akuntabilitas dan efektivitas aparatur negara. Fenomena global menunjukkan bahwa lembaga publik kini bergerak menuju tata kelola berbasis data dan indikator terukur sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Di Indonesia, kebijakan reformasi birokrasi mendorong penggunaan Key Performance Indicator (KPI) sebagai alat ukur objektif untuk menilai kinerja aparatur sipil negara. Namun, dalam praktiknya, penerapan KPI sering kali belum sepenuhnya menggambarkan capaian kinerja riil, karena masih dipengaruhi oleh budaya administratif yang cenderung menekankan kepatuhan dibanding hasil. Kondisi tersebut terlihat nyata di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung, di mana sistem penilaian kinerja berbasis KPI menjadi ujian bagi efektivitas tata kelola berbasis angka dalam sektor publik.

Beberapa penelitian terdahulu telah menelaah efektivitas KPI dalam konteks birokrasi publik. Hood (1991) menegaskan bahwa pengukuran berbasis kinerja dapat meningkatkan efisiensi birokrasi, namun berisiko mengabaikan nilai-nilai pelayanan publik jika terlalu fokus pada angka. Moynihan dan Pandey (2010) menemukan bahwa penerapan KPI berpengaruh positif terhadap *managerial performance*, tetapi cenderung tidak signifikan terhadap inovasi kebijakan apabila tidak disertai budaya kinerja yang adaptif. Van Dooren et al. (2015) menyimpulkan bahwa keberhasilan KPI bergantung pada keselarasan antara indikator dengan tujuan strategis organisasi publik. Ketiga penelitian ini memberikan gambaran bahwa KPI efektif hanya jika diterapkan dalam ekosistem birokrasi yang mendukung transparansi, pembelajaran, dan orientasi hasil.

Persamaan penelitian ini dengan studi-studi terdahulu terletak pada fokusnya terhadap efektivitas penerapan KPI dalam lembaga publik sebagai instrumen akuntabilitas dan peningkatan kinerja. Namun, penelitian ini berbeda dalam dua hal utama. Pertama, lokasi penelitian difokuskan secara empiris pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung, sebagai representasi birokrasi fiskal dengan sistem target yang sangat terukur. Kedua, pendekatan analisis penelitian ini tidak hanya menilai efektivitas KPI dari sisi pencapaian target, tetapi

juga menelaah bagaimana perilaku organisasi dan motivasi aparatur terbentuk dalam sistem pengukuran kinerja tersebut.

Perbedaan tersebut membentuk originalitas penelitian ini, yaitu mengkaji implementasi KPI bukan semata sebagai alat ukur, tetapi sebagai mekanisme governing by numbers yang memengaruhi perilaku, budaya, dan nilai-nilai dalam birokrasi pajak. Pendekatan ini memberikan sudut pandang baru bahwa KPI dapat berfungsi ganda: sebagai instrumen kontrol sekaligus instrumen pembelajaran organisasi. Dengan demikian, penelitian ini berupaya menjembatani celah antara teori manajemen kinerja dan praktik birokrasi publik di Indonesia yang masih berorientasi administratif.

Berdasarkan latar belakang tersebut, urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan mendesak untuk memahami sejauh mana sistem KPI benar-benar mendorong kinerja substantif ASN, bukan sekadar kepatuhan terhadap target administratif. Penelitian ini penting bagi upaya memperkuat reformasi birokrasi berbasis kinerja di sektor perpajakan yang berperan strategis terhadap penerimaan negara. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah menganalisis penerapan KPI dalam penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung, dengan fokus pada efektivitas, hambatan implementasi, serta implikasinya terhadap tata kelola birokrasi berbasis hasil.

B. KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan pendekatan strategis untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui integrasi tujuan individu dengan tujuan institusional. Menurut Armstrong dan Baron (2004), manajemen kinerja adalah proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kemampuan individu dan tim agar bekerja secara optimal. Teori ini menekankan pentingnya komunikasi berkelanjutan antara pimpinan dan pegawai dalam menetapkan target, memberikan umpan balik, dan menilai hasil kerja. Dalam konteks sektor publik, manajemen kinerja berfungsi untuk memastikan bahwa aktivitas birokrasi berorientasi pada pencapaian hasil, bukan sekadar kepatuhan administratif. Oleh karena itu, teori ini menjadi dasar dalam menilai sejauh mana *Key Performance Indicators* berfungsi sebagai alat penggerak perubahan kinerja ASN. Indikator:

- Penetapan sasaran dan target kerja yang terukur.
- Evaluasi kinerja berbasis hasil dan dampak.
- Mekanisme umpan balik dan pembelajaran organisasi.
- Keterkaitan antara tujuan individu dan tujuan institusi.

Akuntabilitas Publik

Teori akuntabilitas publik menjelaskan bahwa setiap tindakan birokrasi harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan kepada publik maupun otoritas yang lebih tinggi. Bovens (2007) mendefinisikan akuntabilitas sebagai hubungan sosial di mana aktor berkewajiban menjelaskan dan membenarkan perilakunya kepada forum yang memiliki hak untuk menilai dan memberikan sanksi. Dalam konteks birokrasi, akuntabilitas menjadi fondasi moral dan administratif yang memastikan pelayanan publik dilakukan sesuai prinsip keadilan, efektivitas, dan efisiensi. Teori ini menekankan pentingnya keterbukaan informasi dan mekanisme evaluasi kinerja yang objektif. Dengan demikian, KPI dapat dilihat sebagai instrumen konkret dalam menerjemahkan prinsip akuntabilitas ke dalam ukuran yang dapat diobservasi. Indikator:

- Keterbukaan hasil kinerja kepada publik atau atasan.
- Mekanisme pelaporan dan evaluasi periodik.
- Tanggung jawab terhadap capaian dan penggunaan sumber daya.
- Pemberian sanksi atau penghargaan atas kinerja.

Perilaku Organisasi

Teori perilaku organisasi membahas bagaimana sikap, motivasi, dan nilai individu memengaruhi efektivitas kinerja dalam suatu lembaga. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa perilaku organisasi adalah studi sistematis tentang bagaimana individu dan kelompok bertindak dalam organisasi, serta dampaknya terhadap kinerja keseluruhan. Dalam konteks birokrasi publik, perilaku organisasi menjadi penting untuk memahami bagaimana budaya administratif, kepemimpinan, dan persepsi terhadap KPI memengaruhi perilaku kerja ASN. Teori ini menyoroti bahwa implementasi sistem pengukuran seperti KPI tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga membentuk dinamika psikologis dan sosial dalam organisasi. Dengan demikian, pemahaman terhadap perilaku organisasi menjadi kunci untuk memastikan keberhasilan penerapan KPI dalam lembaga publik. Indikator:

- Persepsi pegawai terhadap sistem pengukuran kinerja.
- Motivasi dan kepuasan kerja aparatur.
- Gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi.
- Budaya kerja yang mendukung atau menghambat inovasi.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif karena bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam dan sistematis proses penerapan Key Performance Indicator (KPI) dalam penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung. Menurut Creswell (2014), pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami makna yang diatribusikan oleh individu atau kelompok terhadap suatu fenomena sosial dalam konteks yang alamiah. Metode deskriptif dipilih karena mampu menyajikan fakta empiris apa adanya, tanpa intervensi peneliti terhadap variabel yang diteliti. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menelaah secara holistik bagaimana KPI diterapkan, dimaknai, dan direspons oleh aparatur pajak sebagai bagian dari sistem tata kelola birokrasi berbasis hasil. Relevansi metode ini terletak pada kemampuannya untuk mengungkap dimensi perilaku, budaya organisasi, serta dinamika implementasi yang tidak dapat diukur hanya dengan data kuantitatif.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan tiga pendekatan utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan terhadap pejabat struktural, pegawai pelaksana, serta bagian kepegawaian yang memiliki peran langsung dalam sistem penilaian kinerja berbasis KPI. Observasi partisipatif dilakukan dengan mengamati secara langsung pelaksanaan rapat kinerja, penginputan data capaian KPI, dan interaksi antarpegawai dalam proses evaluasi. Sementara studi dokumentasi mencakup penelaahan terhadap pedoman pelaksanaan KPI, laporan kinerja tahunan, serta data capaian target dan realisasi kinerja ASN. Menurut Denzin dan Lincoln (2018), penggunaan berbagai teknik pengumpulan data dalam pendekatan kualitatif bertujuan untuk menghasilkan triangulasi yang meningkatkan validitas dan kredibilitas hasil penelitian.

Teknik penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan purposive sampling, yakni pemilihan sumber data berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan fokus penelitian. Menurut Patton (2015), teknik purposive sampling digunakan untuk memilih informan yang memiliki pengalaman, pengetahuan, dan keterlibatan langsung terhadap fenomena yang dikaji. Dalam penelitian ini, informan terdiri dari pejabat struktural (kepala seksi), pejabat penilai kinerja, serta aparatur pelaksana di bidang pelayanan dan pengawasan. Pemilihan ini didasarkan pada peran mereka dalam merancang, menerapkan, dan mengevaluasi indikator kinerja yang digunakan untuk menilai ASN di lingkungan KPP Pratama Bandung.

Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman (1994) yang meliputi tiga tahap, yaitu data reduction, data display, dan conclusion drawing/verification. Tahap data reduction dilakukan dengan memilih,

memfokuskan, dan menyederhanakan data mentah agar sesuai dengan tema penelitian, seperti efektivitas KPI, perilaku ASN, dan budaya kinerja. Tahap data display dilakukan dengan menyusun data ke dalam bentuk narasi, tabel, atau matriks agar pola hubungan antar-tema dapat dipahami dengan mudah. Tahap terakhir, conclusion drawing/verification, dilakukan dengan menafsirkan makna data dan menarik kesimpulan yang diverifikasi melalui triangulasi sumber dan metode. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman mendalam mengenai keterkaitan antara desain KPI, implementasi kebijakan, dan hasil kinerja ASN secara substantif.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Sistem Key Performance Indicator (KPI) dalam Penilaian Kinerja ASN di KPP Pratama Bandung

Untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai efektivitas penerapan *Key Performance Indicator* (KPI) dalam sistem penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Pratama Bandung, hasil penelitian ini disajikan dalam bentuk tabel yang menggambarkan tiga dimensi utama pembahasan. Tabel pertama menampilkan proses implementasi KPI yang diterapkan dalam lingkup kerja ASN sesuai prinsip SMART. Tabel kedua menguraikan faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas penerapannya, meliputi aspek sumber daya manusia, kepemimpinan, teknologi informasi, budaya kerja, dan sistem penghargaan. Sedangkan tabel ketiga memaparkan dampak KPI terhadap kinerja ASN dan kualitas pelayanan publik, baik dari sisi positif maupun potensi kendala yang muncul. Penyajian tabel ini bertujuan untuk memperlihatkan keterkaitan logis antara sistem implementasi, faktor penentu efektivitas, dan hasil nyata di lapangan, sehingga memudahkan pembaca dalam menelaah dinamika kebijakan *governing by numbers* di sektor perpajakan Indonesia.

Tabel 1. Implementasi KPI pada ASN di KPP Pratama Bandung

Komponen	Deskripsi	Contoh di KPP Pratama Bandung	Relevansi dengan Prinsip SMART
Penetapan Target	Menentukan sasaran kerja individu sesuai Performance Agreement	Penerimaan pajak tahunan minimal 95% dari target	Specific & Measurable
Indikator Kinerja	Ukuran hasil kerja yang disesuaikan dengan jabatan	Tingkat kepatuhan wajib pajak	Relevant
Monitoring dan Evaluasi	Pemantauan capaian melalui sistem SIKAP	Review bulanan oleh Kepala Seksi	Time-bound
Umpan Balik	Hasil evaluasi digunakan untuk pelatihan ASN	Pelatihan komunikasi pelayanan publik	Achievable

Sumber: Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan ketiga tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa implementasi sistem KPI di KPP Pratama Bandung telah berjalan dengan struktur yang cukup sistematis dan berorientasi pada hasil, meskipun masih menyisakan sejumlah tantangan. Tabel 1 menunjukkan bahwa indikator kinerja telah dirancang mengikuti prinsip SMART dan diintegrasikan melalui sistem SIKAP, yang memastikan keterukuran capaian ASN secara objektif. Namun, temuan pada Tabel 2 memperlihatkan bahwa efektivitas sistem ini sangat dipengaruhi oleh faktor

manusia dan dukungan organisasi—khususnya kualitas SDM, kepemimpinan, serta keandalan teknologi. Adapun Tabel 3 menegaskan bahwa KPI memberi dampak positif pada produktivitas dan akuntabilitas pegawai, namun berpotensi menimbulkan orientasi kuantitatif yang dapat menurunkan kualitas pelayanan jika tidak disertai kontrol etika dan evaluasi kualitatif. Dengan demikian, implementasi KPI di KPP Pratama Bandung dapat dikategorikan efektif secara struktural tetapi masih perlu penyempurnaan secara kultural, terutama dalam menyeimbangkan antara pencapaian target numerik dan nilai-nilai pelayanan publik yang humanis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi sistem *Key Performance Indicator* (KPI) di KPP Pratama Bandung telah berjalan secara terstruktur dan mengikuti prinsip SMART sebagaimana disarankan oleh Armstrong dan Baron (2004). Keberhasilan sistem ini sangat bergantung pada faktor kualitas sumber daya manusia, dukungan kepemimpinan, dan keandalan teknologi, sebagaimana ditegaskan oleh Moynihan dan Pandey (2010) bahwa efektivitas pengukuran kinerja ditentukan oleh keterlibatan pegawai dan kejelasan arah kebijakan. Penemuan ini juga memperkuat pandangan Van Dooren, Bouckaert, dan Halligan (2015) bahwa indikator yang selaras dengan tujuan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja birokrasi. Meskipun demikian, temuan di lapangan menunjukkan adanya kecenderungan ASN berorientasi pada capaian kuantitatif, yang berpotensi menurunkan kualitas pelayanan publik jika tidak diimbangi evaluasi kualitatif. Secara keseluruhan, hasil ini sejalan dengan studi Utomo et al. (2023) bahwa KPI efektif meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi ASN, namun tetap memerlukan penguatan budaya kerja berbasis hasil dan etika pelayanan.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Penerapan KPI di KPP Pratama Bandung

Efektivitas penerapan *Key Performance Indicator* (KPI) di KPP Pratama Bandung menunjukkan bahwa aspek manusia dan organisasi menjadi penentu utama keberhasilan sistem pengukuran kinerja birokrasi. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa kompetensi ASN, terutama dalam memahami konsep KPI dan keterkaitannya dengan tujuan organisasi, masih bervariasi antarunit kerja. Hal ini sejalan dengan pandangan Armstrong dan Baron (2004) bahwa keberhasilan *performance management* bergantung pada kemampuan individu untuk menginternalisasi indikator sebagai panduan perilaku kerja. Selain itu, dukungan kepemimpinan manajerial yang kuat turut memengaruhi komitmen pegawai dalam menjalankan target kinerja, sebagaimana ditegaskan oleh Moynihan dan Pandey (2010) bahwa *leadership engagement* memiliki korelasi positif dengan efektivitas penerapan sistem berbasis kinerja. Kepemimpinan yang berorientasi pembelajaran memungkinkan terbangunnya komunikasi dua arah antara pejabat penilai dan pegawai, sehingga target KPI tidak sekadar menjadi angka administratif, tetapi juga instrumen refleksi terhadap peningkatan kapasitas aparatur.

Di sisi lain, efektivitas penerapan KPI juga sangat ditentukan oleh faktor sistemik seperti dukungan teknologi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi. Sistem informasi seperti aplikasi SIKAP terbukti mempermudah proses monitoring, namun belum sepenuhnya optimal karena keterbatasan literasi digital di kalangan ASN. Kondisi ini memperkuat argumen Van Dooren, Bouckaert, dan Halligan (2015) bahwa sistem pengukuran kinerja akan efektif hanya jika didukung oleh infrastruktur informasi yang kredibel dan mudah diakses. Selain itu, faktor penghargaan dan insentif juga memainkan peran strategis dalam membentuk motivasi ASN; penghargaan berbasis capaian kinerja mendorong semangat kompetitif, tetapi dapat pula menimbulkan *performance paradox* ketika pegawai lebih berfokus pada hasil kuantitatif ketimbang substansi pelayanan publik. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme evaluasi yang adaptif untuk memastikan bahwa KPI tidak hanya menilai pencapaian angka, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai pelayanan publik dan pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

Efektivitas penerapan Key Performance Indicator (KPI) di KPP Pratama Bandung dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia, kepemimpinan manajerial, dan dukungan teknologi informasi. Temuan ini sejalan dengan Armstrong dan Baron (2004) yang menegaskan bahwa keberhasilan sistem manajemen kinerja bergantung pada pemahaman pegawai terhadap indikator sebagai pedoman perilaku kerja, bukan sekadar alat ukur administratif. Dukungan kepemimpinan yang kuat turut memperkuat komitmen pegawai terhadap target kinerja, sebagaimana Moynihan dan Pandey (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan efektivitas implementasi kinerja publik. Selain itu, penerapan sistem informasi seperti SIKAP mendukung efisiensi pelaporan dan objektivitas penilaian sebagaimana ditegaskan oleh Van Dooren, Bouckaert, dan Halligan (2015) bahwa integrasi data memperkuat akurasi pengukuran kinerja. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa efektivitas KPI di KPP Pratama Bandung bersifat struktural dan perlu diperkuat secara kultural agar selaras antara pencapaian kuantitatif dan nilai-nilai etika pelayanan publik.

Dampak Penerapan KPI terhadap Kinerja ASN dan Kualitas Pelayanan Publik

Penerapan *Key Performance Indicator* (KPI) di KPP Pratama Bandung memberikan dampak positif yang nyata terhadap peningkatan produktivitas dan akuntabilitas kinerja ASN. Temuan penelitian menunjukkan bahwa KPI berperan penting dalam menumbuhkan orientasi hasil (*result-oriented behavior*), di mana pegawai bekerja lebih fokus, efisien, dan memiliki arah pencapaian yang jelas sesuai target organisasi. Hasil ini sejalan dengan temuan Armstrong dan Baron (2004) yang menegaskan bahwa pengukuran kinerja berbasis indikator dapat meningkatkan kejelasan peran, tanggung jawab, serta motivasi kerja individu. Selain itu, adanya indikator yang objektif mendorong transparansi dan memperkuat hubungan antara pencapaian individu dengan tujuan strategis organisasi. Sejalan dengan pandangan Van Dooren, Bouckaert, dan Halligan (2015), sistem pengukuran yang berbasis hasil juga meningkatkan akuntabilitas publik, karena setiap ASN dapat dinilai secara terukur atas kontribusinya terhadap kinerja institusi.

Namun, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa penerapan KPI di KPP Pratama Bandung menghadirkan risiko munculnya perilaku kerja yang terlalu berorientasi pada angka dan kuantitas hasil. Beberapa pegawai cenderung mengejar target administratif tanpa memperhatikan dimensi kualitas pelayanan, terutama dalam interaksi dengan wajib pajak. Fenomena ini mencerminkan apa yang disebut Behn (2003) sebagai *performance paradox*, yaitu situasi ketika fokus pada angka kinerja justru dapat mengaburkan nilai substansial dari pelayanan publik. Selain itu, meskipun KPI berhasil menciptakan budaya kerja yang lebih disiplin, sistem ini masih memerlukan penguatan dalam aspek evaluasi kualitatif dan pembinaan etika kerja agar tidak hanya mendorong kepatuhan mekanistik. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa KPI di KPP Pratama Bandung telah efektif membangun tata kelola berbasis hasil, tetapi masih perlu diseimbangkan dengan pendekatan humanistik agar kinerja ASN tidak hanya terukur secara administratif, melainkan juga bermakna bagi kepuasan dan kepercayaan publik.

Meskipun penerapan *Key Performance Indicator* (KPI) di KPP Pratama Bandung menunjukkan peningkatan produktivitas dan akuntabilitas ASN, hasil ini tidak sepenuhnya sejalan dengan temuan Pollitt dan Bouckaert (2017) yang mengungkapkan bahwa penerapan KPI di banyak birokrasi Eropa sering gagal meningkatkan kualitas pelayanan publik karena orientasi yang terlalu administratif. Dalam konteks berbeda, Hood (1991) juga mengkritik pendekatan *performance measurement* yang cenderung mengabaikan nilai-nilai profesionalisme dan empati dalam pelayanan. Temuan penelitian ini justru menunjukkan bahwa meskipun risiko tersebut ada, KPP Pratama Bandung mampu meminimalkannya melalui mekanisme evaluasi dan supervisi berkelanjutan yang menjaga keseimbangan antara target dan kualitas layanan. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa efektivitas KPI sangat

bergantung pada konteks organisasi dan budaya kinerja lokal. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkaya literatur dengan menunjukkan bahwa birokrasi di negara berkembang seperti Indonesia dapat mengadaptasi KPI secara lebih fleksibel dan responsif dibandingkan model birokrasi Barat yang lebih rigid.

E. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penerapan *Key Performance Indicator* (KPI) di KPP Pratama Bandung terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dan memperkuat akuntabilitas organisasi melalui sistem pengukuran yang objektif, terstruktur, dan berbasis hasil. Temuan menunjukkan bahwa faktor manusia, kepemimpinan, dan dukungan teknologi informasi berperan sentral dalam menjamin efektivitas KPI, sementara tantangan utama terletak pada keseimbangan antara capaian kuantitatif dan kualitas pelayanan publik. Hasil ini menegaskan bahwa tujuan penelitian, yaitu menganalisis implementasi KPI dalam penilaian kinerja ASN, telah tercapai sepenuhnya dengan kontribusi baru berupa identifikasi dinamika kultural birokrasi fiskal yang mampu menyesuaikan KPI secara kontekstual dalam lingkungan kerja Indonesia. Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa sistem KPI tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai instrumen pembelajaran organisasi yang memperkuat tata kelola berbasis hasil dan budaya kerja profesional.

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar KPP Pratama dan instansi sejenis memperkuat pelatihan kompetensi, sistem insentif berbasis kualitas layanan, serta mengembangkan sistem evaluasi hibrida yang menyeimbangkan indikator kuantitatif dan kualitatif. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi hubungan antara KPI dan *organizational citizenship behavior* dengan pendekatan *mixed-methods*, sementara bagi pembuat kebijakan, hasil ini menegaskan perlunya penyempurnaan regulasi penilaian kinerja ASN agar lebih adaptif terhadap dinamika perilaku dan budaya kerja birokrasi Indonesia.

REFERENSI

- Armstrong, M., & Baron, A. (2004). *Performance management: The new realities*. Chartered Institute of Personnel and Development. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/performance/performance-factsheet>
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586–606. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/research-design/book237357>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/the-sage-handbook-of-qualitative-research/book250150>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Maulyan, H. (2019). Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap efektivitas pelaksanaan penilaian kinerja pegawai negeri sipil. *Jurnal Administrasi Publik*, 7(2), 123–135. <https://ejournal.unib.ac.id/index.php/jap/article/view/9278>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded*

- sourcebook* (2nd ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-data-analysis/book239534>
- Moynihan, D. P. (2008). *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Georgetown University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18zhd7g>
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2010). The big question for performance management: Why do managers use performance information? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 849–866. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq004>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-research-evaluation-methods/book232962>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198795179.001.0001>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/organizational-behavior/P2000000003493>
- Utomo, T. W., Ramdhani, A., & Lestari, D. (2023). Implementasi sistem penilaian kinerja berbasis Key Performance Indicator (KPI) pada instansi pemerintah. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 10(1), 45–56. <https://doi.org/10.52330/jian.v10i1.256>
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315817590>