



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpd.v3i3>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Tinjauan Literatur: Transformasi Sistem Manajemen Kinerja Sektor Publik di Asia Tenggara: Pendekatan Institusional, Budaya, dan Teknologi

Erica Dian Anggraini¹, Wachid Nur Ali Fahmi²

¹Fakultas Teknik, Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia, ericadian78@gmail.com

²Fakultas Teknik, Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia, alifahmiwachid@gmail.com

Corresponding Author: ericadian78@gmail.com¹

Abstract: In the era of globalization and digital transformation, the public sector faces increasing demands for transparency, accountability, and efficiency in public services. This has driven Southeast Asian countries to adopt modern management systems, including Performance Management Systems (PMS), to measure, monitor, and improve both individual and organizational performance. However, the implementation of PMS in this region shows significant variation. Singapore and Malaysia, for instance, are relatively more advanced through institutional reforms and technological innovation. In contrast, Indonesia, the Philippines, Laos, and Myanmar still face challenges such as rigid bureaucracy, limited human resource capacity, and organizational cultures that are less supportive of change. The key issue that arises is how PMS can be implemented effectively amid differences in institutions, work culture, and technological readiness. Several studies even indicate that PMS often remains administrative and symbolic in nature, failing to drive substantive accountability. The urgency of this study is to understand the key success factors for PMS transformation in the public sector so that bureaucratic reforms can be more effective and improve public trust. The objective of this research is to conduct a systematic literature review on PMS transformation in Southeast Asia, focusing on institutional, organizational culture, and technological approaches, to produce a conceptual synthesis and practical recommendations for policymakers.

Keyword: *Performance Management, Public Sector, Southeast Asia, Organizational Culture.*

Abstrak: Dalam era globalisasi dan transformasi digital, sektor publik dihadapkan pada tuntutan yang semakin tinggi terkait transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi pelayanan publik. Hal ini mendorong negara-negara di Asia Tenggara untuk mengadopsi sistem manajemen modern, termasuk Performance Management System (PMS), guna mengukur, memantau, dan meningkatkan performa individu maupun organisasi. Namun, implementasi PMS di kawasan ini menunjukkan variasi yang signifikan. Singapura dan Malaysia misalnya, relatif lebih maju melalui reformasi kelembagaan dan inovasi teknologi. Sebaliknya, Indonesia, Filipina, Laos, dan Myanmar masih menghadapi tantangan seperti birokrasi rigid,

kapasitas SDM terbatas, serta budaya organisasi yang kurang mendukung perubahan. Permasalahan yang muncul adalah bagaimana PMS dapat diimplementasikan secara efektif di tengah perbedaan institusi, budaya kerja, dan kesiapan teknologi. Beberapa studi bahkan menunjukkan bahwa PMS sering kali hanya bersifat administratif dan simbolik, belum mampu mendorong akuntabilitas substantif. Urgensi kajian ini adalah untuk memahami faktor penentu keberhasilan transformasi PMS di sektor publik agar reformasi birokrasi dapat berjalan lebih efektif dan meningkatkan kepercayaan publik. Tujuan penelitian ini adalah melakukan kajian literatur sistematis mengenai transformasi PMS di Asia Tenggara dengan fokus pada pendekatan institusional, budaya organisasi, dan teknologi, untuk menghasilkan sintesis konseptual serta rekomendasi praktis bagi pembuat kebijakan.

Kata Kunci: Manajemen Kinerja, Sektor Publik, Asia Tenggara, Budaya Organisasi

PENDAHULUAN

Sistem Manajemen Kinerja (Performance Management System – PMS) merupakan kerangka kerja penting untuk mengukur, mengelola, dan meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan. PMS tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai mekanisme untuk menyelaraskan visi, strategi, dan pelaksanaan operasional di berbagai tingkat organisasi (Stanton & Nankervis, 2011). Di kawasan Asia Tenggara, penerapan PMS berkembang pesat seiring dengan reformasi administrasi publik berbasis hasil (result-based management), desentralisasi, dan kebutuhan transparansi dalam pengelolaan kinerja publik (Brinkerhoff & Wetterberg, 2013). Namun, berbagai penelitian menunjukkan bahwa implementasi PMS masih menghadapi tantangan yang kompleks, baik di sektor publik maupun swasta.

Di Indonesia, penerapan PMS di tingkat pemerintah daerah masih bersifat formalitas. Akbar et al. (2015) menyoroti bahwa implementasi PMS (LAKIP) sering kali hanya didorong oleh tekanan regulasi (koersif), imitasi praktik daerah lain (mimetik), serta bantuan teknis dari profesional (normatif), namun belum efektif meningkatkan akuntabilitas substantif. Temuan serupa diperkuat oleh Jurnali & Siti-Nabihah (2015) yang menekankan bahwa regulasi PMS di Indonesia sudah cukup komprehensif, namun tidak diikuti dengan sistem penghargaan dan sanksi yang memadai. Masalah utama terletak pada integrasi perencanaan–anggaran, keandalan data, dan ketidakakuratan indikator kinerja. Di sektor korporasi, Hidayati (2014) menunjukkan bahwa penerapan PMS berbasis kompetensi dapat meningkatkan produktivitas, tetapi memerlukan dukungan manajemen yang kuat.

Fenomena yang sama juga terlihat di negara-negara tetangga. Di Filipina, Binghay et al. (2023) menemukan bahwa ketidakmampuan evaluator, kurangnya komunikasi, dan sistem PMS yang tidak diperbarui secara rutin menurunkan efektivitas manajemen kinerja. Di Brunei Darussalam, Pang et al. (2022) mencatat bahwa ketidakjelasan KPI dalam sistem appraisal baru pada sektor publik menghambat pencapaian kinerja yang optimal. Sulaiman & Sulaiman (2010) menambahkan bahwa implementasi PMS di Brunei dipengaruhi oleh budaya birokrasi yang kaku, resistensi terhadap perubahan, dan kurangnya indikator non-finansial. Sementara di Malaysia, Mansor et al. (2011, 2012) menemukan bahwa keterlibatan karyawan (employee involvement), budaya berorientasi kinerja, dan komitmen manajemen menjadi faktor kunci keberhasilan PMS, namun komitmen tersebut masih perlu ditingkatkan.

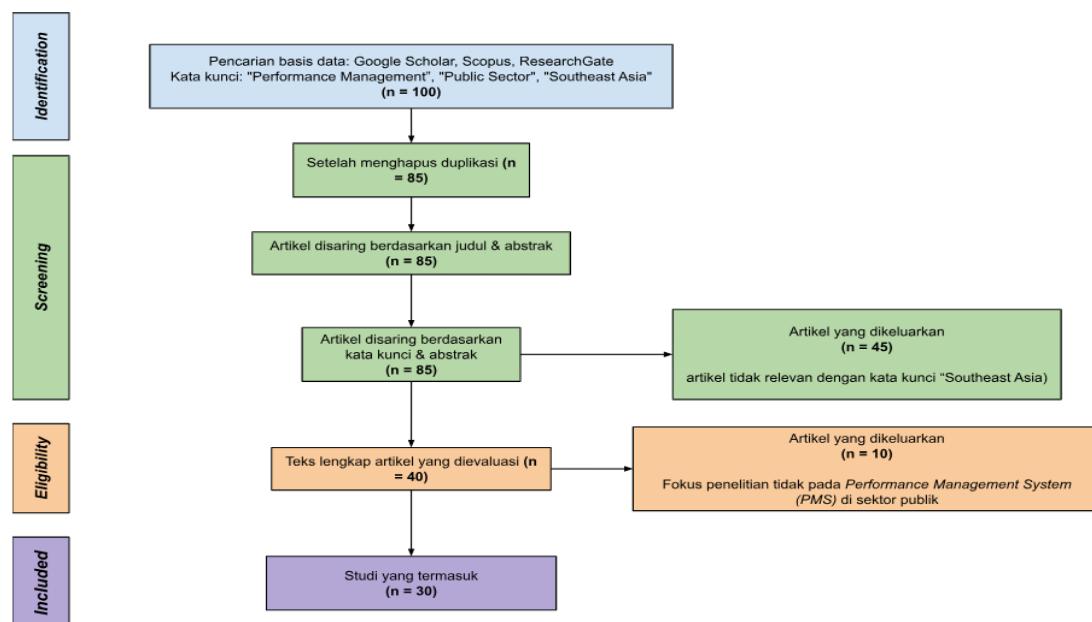
Selain itu, studi komparatif Paik et al. (2000) di empat negara ASEAN (Indonesia, Malaysia, Thailand, Filipina) mengungkapkan adanya perbedaan signifikan dalam perilaku manajerial terkait penilaian kinerja, sehingga sistem appraisal yang seragam tidak selalu efektif untuk diterapkan lintas negara. Di Myanmar, Win & Maung (2024) menunjukkan bahwa praktik PMS seperti performance review, komunikasi, penghargaan, dan dukungan

atasan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbagai temuan ini menunjukkan bahwa meskipun PMS telah diadopsi luas, efektivitasnya dipengaruhi oleh konteks budaya, politik, dan kapasitas kelembagaan masing-masing negara.

Melihat tantangan dan keberagaman implementasi PMS di Asia Tenggara, kajian literatur ini penting untuk mengidentifikasi pola umum, faktor keberhasilan, serta hambatan utama dalam pengelolaan kinerja. Penelitian ini memanfaatkan temuan dari berbagai studi terdahulu (Akbar et al., 2015; Brinkerhoff & Wetterberg, 2013; Binghay et al., 2023; Pang et al., 2022; Mansor et al., 2011, 2012; Sulaiman & Sulaiman, 2010; Paik et al., 2000; Win & Maung, 2024) untuk memahami hubungan antara faktor institusional, budaya, dan strategi organisasi dalam meningkatkan kinerja. Dengan pendekatan ini, diharapkan dapat dirumuskan wawasan baru untuk memperkuat implementasi PMS di sektor publik dan swasta, sekaligus mengisi kesenjangan penelitian mengenai efektivitas PMS di kawasan ASEAN.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) yang mengacu pada protokol PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). PRISMA adalah panduan internasional yang dirancang untuk memastikan proses pencarian, seleksi, dan pelaporan artikel dilakukan secara transparan, sistematis, dan dapat direplikasi. Proses pencarian artikel dilakukan pada tiga basis data utama, yaitu Google Scholar, Scopus, dan ResearchGate, menggunakan kata kunci “*Performance Management*”, “*Public Sector*”, dan “*Southeast Asia*”. Dari hasil pencarian awal diperoleh 100 artikel. Tahap pertama adalah identifikasi, di mana artikel yang terduplikasi dihapus, sehingga tersisa 85 artikel unik. Selanjutnya, dilakukan tahap screening dengan menyeleksi judul dan abstrak. Pada tahap ini, 45 artikel dikeluarkan karena tidak relevan dengan fokus penelitian, khususnya yang tidak membahas konteks “*Southeast Asia*”. Dari 40 artikel yang tersisa, dilakukan pembacaan teks lengkap untuk memastikan kesesuaian dengan kriteria inklusi, seperti fokus pada Performance Management System (PMS) di sektor publik ASEAN. Sebanyak 10 artikel dikeluarkan pada tahap ini karena tidak membahas PMS secara langsung. Akhirnya, 30 artikel terpilih dimasukkan ke dalam analisis kualitatif untuk mengidentifikasi tren, kesenjangan penelitian, dan implikasi terhadap efektivitas PMS di sektor publik negara-negara ASEAN.



HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan hasil kajian literatur ini dibagi ke dalam tiga pendekatan utama, yaitu pendekatan institusional, budaya organisasi, dan teknologi dalam konteks transformasi sistem manajemen kinerja sektor publik di Asia Tenggara. Penting untuk dicatat bahwa ketiga pendekatan ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi dan memengaruhi satu sama lain secara dinamis dalam membentuk keberhasilan implementasi PMS. Analisis dilakukan terhadap 30 artikel yang telah diklasifikasikan dan disajikan dalam Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Ringkasan Literatur yang Ditinjau

Penulis (Tahun)	Negara	Fokus Penelitian	Temuan Utama
Akbar et al. (2015)	Indonesia	Isomorfisme dan LAKIP	PMS simbolik; rendahnya komitmen dan kapasitas SDM
Alimudin (2017)	Indonesia	RS Mata & incentif	Incentif dan promosi memperkuat PMS
Binghay et al. (2023)	Filipina	Kompetensi evaluator	Evaluator tidak kompeten dan miskomunikasi menurunkan efektivitas PMS
Brinkerhoff & Wetterberg (2013)	Indonesia	Reformasi desentralisasi	Reformasi dibatasi faktor politik dan kelembagaan
Chaw (2024)	Myanmar	Strategi organisasi nonprofit	Implementasi strategi berpengaruh signifikan
Haque (2020)	ASEAN	Reformasi berbasis NPM	NPM memperlemah akuntabilitas tradisional
Hidayati (2014)	Indonesia	PMS berbasis kompetensi	Kompetensi SDM meningkatkan efektivitas dan produktivitas
Jurnali & Siti-Nabihah (2015)	Indonesia	Regulasi PMS daerah	Regulasi baik, tapi tidak operasional; data tidak andal
Lee (2019)	Singapura	Praktik formal dan informal	Manajer menggunakan pendekatan paralel dalam PMS
Lee & Rezaei (2019)	Asia Tenggara	SLR PMS sektor publik	PMS sistematis menyelaraskan tujuan individu dan organisasi
Mansor et al. (2011)	Malaysia	Survei dosen UTM	Employee involvement dan budaya kinerja penting
Mansor et al. (2012)	Malaysia	Akademisi dan HR	Tiga faktor penting: budaya kinerja, partisipasi, dan komitmen manajemen
Onxayvieng & Tan Laos (2015)		Reformasi personel dan sistem	Inovasi memperkuat PMS dan pengambilan keputusan
Paik et al. (2020)	ASEAN-4	Survei lintas negara	Perilaku manajerial berbeda antar negara; divergence theory
Pang et al. (2022)	Brunei	Sistem appraisal baru	KPI tidak jelas; sistem tidak efektif
Rao (2002)	Asia Tenggara	SCEM di perusahaan ISO	SCEM tingkatkan kinerja lingkungan dan kompetitif
Ruzita et al. (2012)	Malaysia	Penggunaan BSC	Indikator non-keuangan belum optimal dalam PMS publik
Saleha et al. (2023)	Indonesia	Literatur PMS dan karyawan	PMS meningkatkan efektivitas melalui siklus perencanaan dan evaluasi
Sibounhueang et al. (2019)	Laos	Model berbasis hasil	Model hasil tingkatkan performa pegawai
Siddiquee (2006)	Malaysia	Reformasi NPM	Reformasi simbolik; perlu penguatan

			akuntabilitas dan meritokrasi
Stanton & Nankervis (2011)	Singapura	Survei manajer publik/swasta	PMS belum sepenuhnya terintegrasi dengan HR dan strategi
Sulaiman & Sulaiman (2010)	Brunei	Studi kasus sektor publik	Keberhasilan PMS tergantung pada komitmen pimpinan dan pelatihan
Torneo et al. (n.d.)	Filipina	PBIS dan reformasi NPM	PBIS tingkatkan kinerja dan moral; dipengaruhi struktur birokrasi
Urachmansyah et al. (2023)	ASEAN-4	Panel data perusahaan	NTC berpengaruh positif; APPS negatif pada ROA dan Tobin's Q
Vallance (1999)	ASEAN-3	Talenta dan appraisal	Perbedaan struktur otoritas dan insentif antar negara
Vanny et al. (2024)	Kamboja	Reformasi 30 tahun NPM	Reformasi bertahap perkuat efektivitas institusi publik
Win & Maung (2024)	Myanmar	Survei karyawan INGOs	PMS berdampak positif pada kinerja karyawan
Zhang (2024)	Asia Tenggara	Model FDSS-ERA	Efektif identifikasi risiko ketenagakerjaan berbasis fuzzy logic
Nguyen (2024)	Vietnam	Panel data perusahaan manufaktur	Pola non-linear HC dan kepemilikan asing terhadap kinerja
Pham & Hoang (2019)	Vietnam	Survei mahasiswa MBA	Learning capability tingkatkan kinerja organisasi

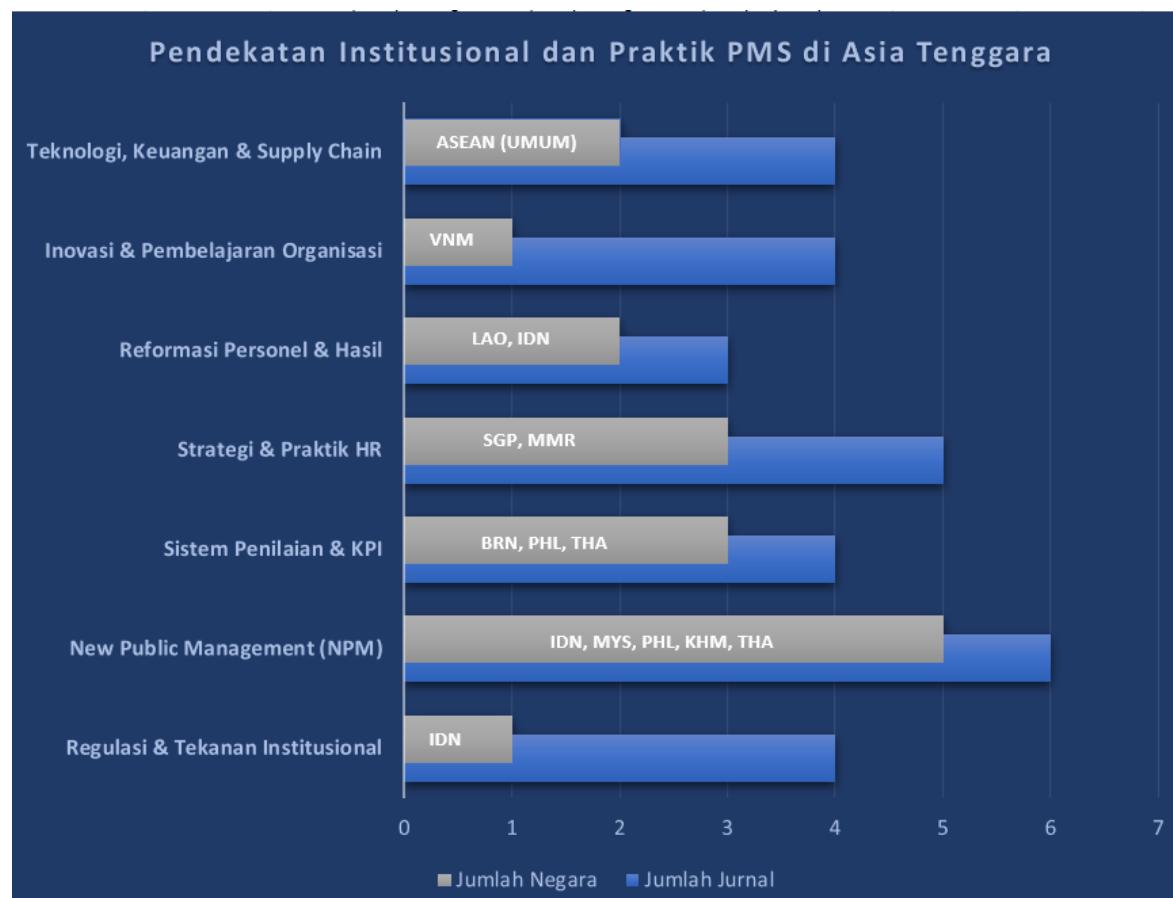
Pendekatan Institusional dalam PMS

Pendekatan institusional dalam implementasi Performance Management System (PMS) di Asia Tenggara menunjukkan perbedaan yang mencolok antarnegara, dipengaruhi oleh karakteristik kelembagaan, regulasi, dan budaya birokrasi masing-masing. Di Indonesia, hasil penelitian Akbar et al. (2015) menunjukkan bahwa penerapan PMS (seperti LAKIP) terutama dipicu oleh tekanan koersif melalui regulasi pemerintah, diikuti oleh tekanan mimetik dengan meniru praktik daerah lain, serta tekanan normatif dari pelatihan dan pendampingan profesional maupun akademisi. Meskipun demikian, efektivitasnya masih rendah karena lemahnya komitmen manajemen, kapasitas SDM, serta akuntabilitas yang cenderung simbolik. Brinkerhoff dan Wetterberg (2013) menambahkan bahwa reformasi berbasis kinerja di Indonesia berjalan melalui enam jalur utama desentralisasi, penetapan standar, manajemen berbasis hasil, pembayaran berbasis kinerja, transparansi informasi, dan partisipasi warga namun faktor politik-ekonomi dan insentif yang tidak selaras menghambat keberhasilannya.

Malaysia menonjol dengan pendekatan kelembagaan yang lebih terstruktur melalui penerapan konsep New Public Management (NPM). Studi Siddiquee (2006) menjelaskan bahwa Malaysia mengadopsi privatisasi, downsizing, e-government, dan *Client's Charter* dengan dukungan lembaga khusus seperti MAMPU dan PEMANDU. Reformasi ini berorientasi pada efisiensi dan pengukuran kinerja berbasis KPI nasional, namun masih menghadapi tantangan terkait akuntabilitas dan praktik simbolik. Di Filipina, reformasi kelembagaan mengikuti pola *entrepreneurship-driven public management*, seperti yang dijelaskan Haque (2020), dengan fokus pada kemitraan publik-swasta (PPP), agencification, dan budgeting berbasis hasil. Meski demikian, studi Binghay et al. (2023) menemukan bahwa PMS di Filipina melemah akibat pembaruan sistem yang lambat, komunikasi yang kurang efektif, dan kompetensi evaluator yang rendah.

Laos mengambil jalur inovasi kelembagaan yang lebih terdesentralisasi. Onxayvieng dan Tan (2015) menemukan bahwa reformasi personel dan penguatan sistem informasi

publik berperan penting dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan manajemen kinerja. Hal ini diperkuat oleh Sibounhueang et al. (2019), yang menunjukkan bahwa model berbasis hasil di Champasak secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai. Sementara itu, Singapura menampilkan struktur kelembagaan yang kuat dan sistem PMS yang terintegrasi dengan strategi organisasi. Lee (2019) menyoroti bagaimana manajer lini depan menggunakan kombinasi sistem formal dan informal untuk mencapai keseimbangan antara ekspektasi manajemen dan staf. Namun, seperti dikemukakan Stanton dan Nankervis (2011), implementasi PMS di Singapura masih terjebak pada pendekatan administratif dan kurang sepenuhnya terhubung dengan fungsi strategis sumber daya manusia.



Budaya Organisasi dan Dinamika Sosial

Budaya organisasi mencerminkan sistem nilai, norma, dan perilaku kolektif yang memengaruhi cara pegawai sektor publik memahami, merespons, dan menjalankan sistem manajemen kinerja. Seperti yang telah disinggung dalam pembahasan institusional, resistensi budaya atau kurangnya budaya kinerja dapat melemahkan upaya reformasi kelembagaan, bahkan ketika regulasi sudah kuat. Di Asia Tenggara, konteks budaya yang kuat, seperti birokrasi paternalistik, struktur hierarkis, serta relasi kerja berbasis senioritas dan kehormatan, secara signifikan membentuk pelaksanaan PMS.

Penelitian oleh Sulaiman & Sulaiman (2010) di Brunei menemukan bahwa resistensi terhadap perubahan dan ketergantungan pada struktur otoritas tradisional menjadi hambatan utama dalam penerapan PMS. Meskipun terdapat komitmen pimpinan, struktur organisasi yang sangat birokratis dan minimnya indikator non-finansial membuat pelaksanaan PMS tidak berjalan optimal. Fenomena serupa terjadi di Laos, di mana budaya kerja top-down menyulitkan perlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan (Sibounhueang et al., 2019).

Hambatan budaya ini seringkali diperparah oleh kurangnya mekanisme institusional untuk partisipasi dan belum adanya teknologi yang memfasilitasi komunikasi dua arah.

Dalam konteks lintas negara, Paik et al. (2020) mengidentifikasi bahwa perilaku manajerial dalam menjalankan PMS berbeda secara signifikan antar negara ASEAN, meskipun berada dalam klaster budaya serupa. Studi mereka mendukung teori divergence, yang menunjukkan bahwa pengaruh budaya lokal dapat memperkuat atau memperlemah efektivitas implementasi PMS. Hal ini diperkuat oleh temuan Vallance (1999) yang menunjukkan bahwa struktur otoritas, fleksibilitas insentif, dan definisi talenta dalam PMS sangat ditentukan oleh faktor budaya masing-masing.

Sebaliknya, studi dari Malaysia oleh Mansor et al. (2011, 2012) menunjukkan bahwa jika budaya organisasi mendukung keterbukaan, partisipasi, dan komitmen terhadap hasil, maka PMS dapat berjalan lebih efektif. Mereka menemukan bahwa budaya kinerja yang kuat dan keterlibatan pegawai dalam proses perencanaan serta evaluasi kinerja merupakan determinan keberhasilan PMS. Budaya berorientasi kinerja mampu mendorong integrasi antara tujuan organisasi dan tujuan individu, serta meningkatkan motivasi kerja secara keseluruhan. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa budaya positif dapat menjadi katalisator bagi reformasi institusional dan adopsi teknologi yang lebih efektif.

Lee (2019) menambahkan perspektif dari Singapura dengan menyoroti bagaimana manajer publik memadukan sistem manajemen formal dan informal untuk menyesuaikan ekspektasi dari atas dan bawah. Pendekatan ini menggambarkan fleksibilitas budaya manajerial yang berorientasi pada adaptasi dan solusi praktis, sebuah bentuk respons terhadap dinamika sosial dalam organisasi publik. Fleksibilitas ini dapat didukung oleh kerangka institusional yang adaptif dan pemanfaatan teknologi yang memungkinkan pelaporan kinerja yang fleksibel.

Secara umum, dinamika budaya organisasi di sektor publik Asia Tenggara menunjukkan bahwa keberhasilan PMS sangat ditentukan oleh sejauh mana nilai-nilai lokal dapat diselaraskan dengan prinsip manajemen kinerja modern. Reformasi kinerja tidak cukup dilakukan hanya dengan mengubah struktur dan sistem, tetapi juga harus menyasar perubahan perilaku, pola pikir, dan norma yang berlaku dalam organisasi. Perubahan budaya ini, pada gilirannya, dapat difasilitasi dan dipercepat melalui dukungan teknologi yang tepat, yang akan dibahas selanjutnya.

Peran Teknologi dalam Transformasi PMS

Transformasi digital di sektor publik membuka peluang besar bagi peningkatan efektivitas sistem manajemen kinerja (PMS). Teknologi bukan hanya mendukung proses evaluasi yang lebih cepat dan objektif, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang transparan, berbasis data, dan akuntabel. Namun, adopsi teknologi dalam PMS di Asia Tenggara masih menghadapi tantangan besar, terutama dalam hal kesiapan infrastruktur, literasi digital pegawai, serta anggaran dan komitmen politik. Tantangan ini seringkali berakar pada keterbatasan institusional dan budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung inovasi digital.

Salah satu studi menonjol dalam pendekatan ini adalah dari Zhang (2024), yang mengembangkan model FDSS-ERA (Fuzzy Decision Support System for Employment Risk Assessment). Model ini menggunakan logika fuzzy untuk mengidentifikasi risiko ketenagakerjaan secara multidimensi, mencakup kesenjangan keterampilan, demografi, dan peraturan tenaga kerja di Asia Tenggara. Temuan Zhang menunjukkan bahwa model ini memiliki akurasi yang lebih tinggi dibanding pendekatan tradisional seperti FRBS dan FPN. Dalam konteks PMS, model semacam ini dapat digunakan untuk memprediksi kebutuhan pelatihan dan penempatan pegawai yang lebih tepat sasaran, yang pada akhirnya mendukung efisiensi institusional dan pengembangan budaya berbasis data.

Studi Pang et al. (2022) di Brunei menunjukkan bahwa walaupun sistem appraisal digital telah diimplementasikan, ketidakjelasan indikator kinerja utama (KPI) dan lemahnya pelatihan bagi evaluator menghambat efektivitas sistem. Ini mengindikasikan bahwa digitalisasi PMS tidak cukup hanya dengan menyediakan sistem, tetapi juga harus diiringi dengan perencanaan indikator yang matang dan peningkatan kapasitas SDM. Hal ini menyoroti pentingnya sinergi antara aspek teknologi dengan kapasitas institusional dan budaya literasi digital.

Nguyen (2024) menyajikan pendekatan kuantitatif berbasis panel data dari lebih dari 17.000 observasi di perusahaan Vietnam. Ia menemukan hubungan non-linear antara kepemilikan asing, modal manusia, dan kinerja organisasi (ROA dan Tobin's Q). Meskipun fokusnya pada sektor manufaktur, pendekatan big data seperti ini dapat diadopsi oleh institusi publik untuk merancang PMS berbasis bukti (evidence-based PMS) yang lebih akurat, asalkan didukung oleh kapasitas institusional untuk mengelola data besar dan budaya organisasi yang menghargai pengambilan keputusan berbasis data.

Rao (2002) juga menyoroti integrasi Supply Chain Environmental Management (SCEM) di sektor publik dan swasta, yang menunjukkan kontribusi pada keberlanjutan dan kinerja kompetitif. Meskipun konteksnya adalah manajemen lingkungan, penerapan sistem pelaporan kinerja berbasis teknologi (seperti ISO dan dashboard digital) dapat menjadi benchmark bagi PMS publik, menunjukkan potensi teknologi untuk meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi di berbagai sektor.

Selain itu, studi oleh Win & Maung (2024) dan Pham & Hoang (2019) menunjukkan bahwa komunikasi digital dan kapabilitas pembelajaran organisasi (learning capability) yang didukung teknologi mampu meningkatkan motivasi dan efektivitas kerja pegawai di lembaga nonprofit dan organisasi sektor publik. Ini menegaskan peran teknologi dalam memfasilitasi perubahan budaya menuju pembelajaran berkelanjutan dan partisipasi aktif.

Namun demikian, belum semua negara di Asia Tenggara siap secara digital. Negara-negara seperti Kamboja, Laos, dan Myanmar masih menghadapi kendala dalam infrastruktur dan pelatihan SDM. Oleh karena itu, roadmap transformasi PMS harus mencakup investasi teknologi, peningkatan kapabilitas digital ASN, serta kolaborasi antar instansi untuk berbagi platform dan data secara real-time. Tanpa dukungan institusional yang kuat dan perubahan budaya yang adaptif, investasi teknologi ini mungkin tidak akan memberikan dampak yang optimal.

Dengan demikian, peran teknologi dalam transformasi PMS bukan hanya sebagai alat bantu administratif, tetapi sebagai enabler strategis dalam menciptakan sistem evaluasi kinerja yang adaptif, partisipatif, dan berkelanjutan.

Implikasi Konseptual dan Praktis

Temuan dari kajian literatur ini memberikan pemahaman konseptual bahwa sistem manajemen kinerja di sektor publik Asia Tenggara tidak dapat dipandang sebagai sistem yang bersifat universal atau seragam. Implementasi PMS harus disesuaikan dengan konteks institusional, budaya organisasi, dan kesiapan teknologi yang dimiliki oleh masing-masing negara. Ketiga pendekatan ini tidak berjalan sendiri-sendiri, melainkan saling terkait dan memengaruhi satu sama lain dalam membentuk efektivitas sistem PMS, menciptakan interdependensi yang kompleks.

Secara institusional, keberhasilan PMS ditentukan oleh kapasitas regulatif dan administratif organisasi publik. Regulasi yang kuat tanpa pelaksanaan yang konsisten dan akuntabel akan menghasilkan PMS yang bersifat simbolik. Oleh karena itu, diperlukan komitmen politik yang kuat, penguatan kapasitas SDM, dan mekanisme akuntabilitas yang transparan agar reformasi manajemen kinerja tidak berhenti pada tataran administratif.

Kapasitas institusional ini menjadi fondasi yang memungkinkan perubahan budaya dan adopsi teknologi yang efektif.

Dari sisi budaya organisasi, nilai-nilai lokal harus diintegrasikan dengan prinsip-prinsip manajemen kinerja modern. Budaya partisipatif, transparan, dan berbasis hasil perlu dikembangkan agar pegawai tidak hanya menjadi objek evaluasi, tetapi juga subjek aktif dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja. Reformasi budaya kerja memerlukan waktu dan strategi jangka panjang, termasuk pelatihan, komunikasi perubahan, dan kepemimpinan transformatif. Budaya yang adaptif ini akan memfasilitasi penerimaan terhadap kebijakan institusional baru dan pemanfaatan teknologi secara optimal.

Sementara itu, teknologi berperan sebagai pengungkit utama dalam mendukung sistem PMS yang adaptif dan real-time. Penggunaan teknologi seperti dashboard digital, sistem evaluasi daring, dan model berbasis data (big data, AI, atau fuzzy systems) dapat meningkatkan efisiensi dan akurasi evaluasi kinerja. Namun, adopsi teknologi juga harus mempertimbangkan kesiapan infrastruktur dan literasi digital dari pegawai dan manajer publik. Teknologi, pada gilirannya, dapat memperkuat akuntabilitas institusional dan mendorong budaya berbasis data, menciptakan siklus positif dalam transformasi PMS.

Secara praktis, temuan ini menyarankan perlunya pendekatan holistik dalam reformasi PMS. Pemerintah dan lembaga publik di Asia Tenggara harus merancang kebijakan manajemen kinerja yang tidak hanya menekankan pada struktur dan prosedur, tetapi juga mengembangkan ekosistem kelembagaan yang mendukung inovasi, partisipasi, dan keberlanjutan. Sinergi antara reformasi kelembagaan, perubahan budaya, dan transformasi digital menjadi kunci untuk menciptakan sistem PMS yang relevan, adaptif, dan berdampak pada peningkatan pelayanan publik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil tinjauan sistematik terhadap 30 artikel akademik yang membahas transformasi sistem manajemen kinerja sektor publik di Asia Tenggara, dapat disimpulkan bahwa efektivitas implementasi PMS dipengaruhi oleh tiga faktor utama yang saling berinteraksi: pendekatan institusional, budaya organisasi, dan kesiapan teknologi. Ketiganya tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus dirancang secara sinergis dan kontekstual sesuai dengan karakteristik masing-masing negara dan instansi publik.

Dari sisi institusional, kebijakan dan regulasi yang kuat harus disertai dengan komitmen politik dan penguatan kapasitas pelaksana. Budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, partisipasi, dan hasil menjadi fondasi penting bagi keberhasilan PMS. Sementara itu, integrasi teknologi menjadi pengungkit utama dalam menciptakan sistem PMS yang real-time, berbasis data, dan akuntabel. Interaksi dinamis antara ketiga pilar ini menentukan sejauh mana PMS dapat bertransformasi dari sekadar alat administratif menjadi instrumen strategis untuk akuntabilitas substantif dan peningkatan kinerja.

Secara keseluruhan, PMS yang efektif di sektor publik bukan hanya soal keberadaan sistem atau regulasi, melainkan hasil dari upaya transformasi menyeluruh yang melibatkan pergeseran struktur, nilai, dan cara kerja. Penelitian ini memberikan kontribusi konseptual dalam memetakan dimensi-dimensi tersebut serta menyajikan rekomendasi praktis untuk reformasi kebijakan PMS di kawasan Asia Tenggara.

Adapun saran yang dapat diajukan berdasarkan kajian ini adalah:

- 1) Pemerintah perlu merancang PMS yang kontekstual dengan realitas institusi dan budaya lokal, serta menghindari pendekatan satu model untuk semua. Hal ini menekankan pentingnya adaptasi institusional dan budaya.
- 2) Diperlukan investasi berkelanjutan dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia, termasuk pelatihan evaluator dan pemimpin transformasional.

Pengembangan kapasitas ini krusial untuk mendukung perubahan budaya dan literasi digital.

- 3) Adopsi teknologi PMS harus didukung dengan penguatan infrastruktur digital dan literasi data di kalangan aparatur sipil negara. Ini memastikan bahwa investasi teknologi dapat dimanfaatkan secara optimal oleh kapasitas institusional dan budaya yang mendukung.

Penelitian masa depan sebaiknya mengadopsi desain longitudinal dan eksperimen kuasi untuk mengukur efektivitas PMS secara jangka panjang, serta mengeksplorasi lebih dalam interaksi kausal antara dimensi institusional, budaya, dan teknologi.

Dengan menerapkan prinsip-prinsip tersebut, sistem manajemen kinerja sektor publik di Asia Tenggara diharapkan dapat menjadi alat strategis dalam mendorong pelayanan publik yang lebih efisien, transparan, dan berorientasi pada hasil.

REFERENSI

- Akbar, R., Pilcher, R., & Perrin, B. (2015). Performance measurement in Indonesian local governments. *Journal of Public Administration*, 23(2), 123–139.
- Alimudin. (2017). Pengaruh promosi jabatan dan insentif terhadap efektivitas PMS di rumah sakit. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit*, 9(1), 45–52.
- Binghay, V. M., et al. (2023). Revisiting performance management in the Philippines. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 201–219.
- Brinkerhoff, D. W., & Wetterberg, A. (2013). Performance-based public management reforms: Experience from Indonesia. *International Journal of Public Administration*, 36(12), 896–909.
- Chaw, T. T. (2024). Strategic performance management in Myanmar nonprofit organizations. *Asian Journal of Nonprofit Studies*, 6(1), 15–29.
- Haque, M. S. (2020). New public management and accountability in Southeast Asia. *International Review of Administrative Sciences*, 86(2), 256–274.
- Hidayati, A. (2014). Manajemen kinerja berbasis kompetensi di sektor industri. *Jurnal Manajemen Kinerja*, 8(2), 99–110.
- Jurnali, T., & Siti-Nabiha, A. (2015). Evolution of performance management systems in Indonesian local governments. *Asian Journal of Public Administration*, 37(1), 35–52.
- Lee, J. (2019). Formal and informal performance management in Singapore's public sector. *Public Organization Review*, 19(3), 405–423.
- Lee, C., & Rezaei, S. (2019). Talent management strategies in the public sector: A review of talent management schemes in Southeast Asia. In Scullion, H., & Collings, D. G. (Eds.), *Research Handbook of International Talent Management* (pp. 364–395). Edward Elgar Publishing.
- Mansor, N., et al. (2011). Factors affecting performance management systems in Malaysian public universities. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 243–252.
- Mansor, N., et al. (2012). Organizational commitment and performance management. *Journal of Management Research*, 12(1), 91–108.
- Nguyen, T. T. (2024). Human capital and ownership in Vietnam. *Journal of Applied Economics and Policy*, 29(3), 300–317.
- Onxayvieng, B., & Tan, K. S. (2015). Reforming human resources in Laos. *Public Policy and Administration Research*, 5(6), 77–85.
- Paik, Y., et al. (2020). Cross-national differences in performance appraisal systems. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(4), 513–530.
- Pang, C. H., et al. (2022). Evaluating the performance appraisal system in Brunei's public sector. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 8(3), 210–227.

- Pham, H. T., & Hoang, M. T. (2019). Organizational learning capability and business performance. *Journal of Asian Business Strategy*, 9(2), 93–105.
- Rao, P. (2002). Greening the supply chain: A Southeast Asian perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(6), 632–655.
- Ruzita, J., et al. (2012). Balanced Scorecard in the Malaysian public sector. *Asian Academy of Management Journal*, 17(3), 1–21.
- Saleha, R., et al. (2023). Performance management literature review. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(1), 30–41.
- Sibounhueang, B., et al. (2019). Results-based management in Lao PDR. *Asian Journal of Governance*, 11(2), 45–59.
- Siddiquee, N. A. (2006). Public management reform in Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 339–358.
- Stanton, P., & Nankervis, A. (2011). Linking PMS and HR strategy in Singapore. *Journal of Human Resource Management*, 50(2), 231–248.
- Sulaiman, M., & Sulaiman, M. (2010). Challenges in implementing PMS in Brunei's public service. *Public Administration Quarterly*, 34(3), 380–406.
- Torneo, A. R., et al. (n.d.). Performance-based incentive system in the Philippines. *Asian Journal of Political Science*, 24(1), 33–51.
- Urachmansyah, D., et al. (2023). Panel data analysis of working capital management and performance. *ASEAN Journal of Economics and Finance*, 5(2), 145–162.
- Vallance, E. (1999). Talent and appraisal in ASEAN public sectors. *Public Personnel Management*, 28(4), 589–606.
- Vanny, C., et al. (2024). Three decades of NPM reform in Cambodia. *Journal of Southeast Asian Governance*, 3(1), 1–18.
- Win, N., & Maung, T. (2024). Impact of PMS on employee performance in INGOs. *Asian Journal of Nonprofit Research*, 4(2), 90–107.
- Zhang, W. (2024). Decision support system for labor risk in Southeast Asia. *Computational Public Policy*, 2(1), 55–76.