



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i1>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Manajemen Kinerja ASN Berbasis Digitalisasi Administrasi dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang Efektif di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia

Yuanita Mega Nauli^{1*}, Veithzal Rivai Zainal², Azis Hakim³

¹Universitas Krisnadwipayana, Jakarta, Indonesia, nauli_san@yahoo.com

²IAEI, Jakarta, Indonesia, veithzal147@gmail.com

³Universitas Krisnadwipayana, Jakarta, Indonesia, dr_azishakin@yahoo.com

*Corresponding Author: nauli_san@yahoo.com

Abstract: Digital transformation in public administration has become a strategic imperative in realizing effective, transparent, and accountable governance. This study aims to analyze the implementation of digital-based performance management for the State Civil Apparatus (ASN) through administrative digitalization at the Ministry of State Secretariat of the Republic of Indonesia, as well as its impact on the effectiveness of public governance. The research employs a descriptive qualitative method, with data collected through in-depth interviews, observations, and documentation studies involving structural officials and operational staff who use the Piawai system. The results indicate that the implementation of digital systems in ASN performance management through the Electronic-Based Government System (SPBE) and the Piawai application has improved the efficiency, transparency, and accountability of performance appraisal processes. Administrative digitalization accelerates reporting processes, facilitates real-time monitoring, and reduces the overlap of administrative tasks. However, the effectiveness of implementation still faces challenges in the form of gaps in digital literacy among ASN personnel, limited integration across information systems, and a lack of outcome-based evaluation. Conceptually, administrative digitalization is proven to support improvements in ASN performance and to strengthen the principles of Good Governance, particularly in terms of efficiency, transparency, and public accountability. Therefore, it is necessary to strengthen ASN digital competencies, integrate the Piawai system with the national SPBE framework, and develop digital leadership capable of optimizing technology as an instrument of bureaucratic reform and the improvement of governance quality.

Keywords: ASN Performance Management, Administrative Digitalization, Piawai, SPBE, Governance, Good Governance

Abstrak: Transformasi digital dalam administrasi pemerintahan menjadi tuntutan strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi manajemen kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis digitalisasi administrasi di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, serta dampaknya terhadap efektivitas tata kelola pemerintahan. Metode penelitian

yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap pejabat struktural serta staf pelaksana yang menggunakan sistem Piawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem digital dalam manajemen kinerja ASN melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan aplikasi Piawai telah meningkatkan efisiensi, transparansi, serta akuntabilitas proses penilaian kinerja. Digitalisasi administrasi membantu mempercepat proses pelaporan, mempermudah pemantauan *real time*, dan mengurangi tumpang tindih pekerjaan administratif. Namun, efektivitas implementasi masih menghadapi kendala berupa kesenjangan literasi digital ASN, keterbatasan integrasi antar sistem informasi, dan kurangnya evaluasi berbasis hasil (*outcome*). Secara konseptual, digitalisasi administrasi terbukti mendukung peningkatan kinerja ASN dan memperkuat prinsip *Good Governance*, terutama pada aspek efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Oleh karena itu, dibutuhkan penguatan kompetensi digital ASN, integrasi sistem Piawai dengan SPBE nasional, serta kepemimpinan digital yang mampu mengoptimalkan teknologi sebagai instrumen reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan.

Kata Kunci: Manajemen Kinerja ASN, Digitalisasi Administrasi, Piawai, SPBE, Tata Kelola Pemerintahan, *Good Governance*

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan strategis yang diwarnai oleh perkembangan teknologi informasi telah membawa dampak signifikan terhadap penyelenggaraan administrasi pemerintahan. Pemerintah dituntut untuk mampu beradaptasi dengan dinamika digitalisasi agar pelayanan publik dapat berjalan lebih cepat, efisien, transparan, dan akuntabel. Dalam konteks ini, manajemen kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi instrumen penting dalam memastikan tercapainya tujuan organisasi dan peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan.

Menurut (Rivai, 2006, hlm. 7), Manajemen kinerja merupakan proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui pengembangan kinerja individu dan kelompok yang selaras dengan tujuan strategis organisasi.” “Manajemen kinerja bukan hanya tentang menilai hasil kerja, tetapi juga bagaimana organisasi menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap individu mencapai kinerja terbaiknya.

Perkembangan teknologi informasi yang pesat telah mengubah paradigma tata kelola pemerintahan dari model birokrasi konvensional menuju birokrasi digital yang efisien, transparan, dan responsif. Pemerintah Indonesia melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) menegaskan komitmen transformasi digital dalam penyelenggaraan administrasi negara. Transformasi ini tidak hanya menuntut digitalisasi proses administrasi, tetapi juga digitalisasi manajemen kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pendorong utama efektivitas pemerintahan.

Kementerian Sekretariat Negara (Setneg) sebagai lembaga yang mendukung langsung Presiden dan Wakil Presiden memiliki peran strategis dalam memastikan tata kelola pemerintahan berjalan efektif. Berdasarkan *Laporan Kinerja Kementerian Sekretariat Negara Tahun 2024*, capaian kinerja organisasi mencapai 87,43% dari target yang ditetapkan, dengan nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) sebesar 97,08 dan peringkat 1 nasional untuk kategori kementerian kecil menengah. Capaian tersebut menunjukkan efektivitas pengelolaan sumber daya, namun juga menyoroti adanya tantangan dalam konsistensi pelaksanaan sistem manajemen kinerja berbasis digital yang masih belum optimal di seluruh unit kerja.

Penerapan sistem Portal Informasi Kinerja Pegawai (PIAWAI) dan integrasi dengan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) telah menjadi langkah penting dalam

mendigitalisasi proses penilaian kinerja ASN di Setneg. Sistem ini memudahkan ASN menetapkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), melaporkan capaian secara *real-time*, dan memungkinkan pimpinan memantau hasil kinerja secara langsung. Namun, hasil observasi awal menunjukkan adanya perbedaan kemampuan digital antarpegawai, ketergantungan pada input manual di beberapa unit, serta *belum optimalnya integrasi antara sistem kinerja dan data perencanaan strategis*. Hal ini berpotensi menghambat efektivitas penerapan prinsip Good Governance yang diharapkan terwujud melalui digitalisasi administrasi.

Namun demikian, berbagai kendala masih ditemukan dalam implementasi digitalisasi manajemen kinerja ASN. Menurut (Sedarmayanti, 2017), Kinerja aparatur yang efektif akan memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik serta efektivitas organisasi pemerintahan. Beberapa di antaranya meliputi keterbatasan pemahaman terhadap sistem digital, belum optimalnya integrasi data kinerja antar-unit kerja, serta rendahnya tingkat pemanfaatan teknologi untuk analisis kinerja yang berorientasi hasil. Akibatnya, sistem yang seharusnya meningkatkan efektivitas tata kelola pemerintahan belum berjalan secara optimal.

Digitalisasi administrasi diharapkan bukan sekadar alat bantu administratif, melainkan juga sebagai platform strategis untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, pengawasan, dan akuntabilitas kinerja ASN. Penerapan sistem manajemen kinerja berbasis digital juga sejalan dengan prinsip-prinsip Good Governance, seperti transparansi, partisipasi, efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas. Oleh karena itu, penting untuk menelaah bagaimana digitalisasi administrasi berperan dalam memperkuat manajemen kinerja ASN dan berkontribusi terhadap tata kelola pemerintahan yang efektif di Kementerian Sekretariat Negara.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana implementasi manajemen kinerja ASN berbasis digitalisasi administrasi di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia?
2. Faktor apa saja yang mendukung dan menghambat penerapan sistem digitalisasi administrasi dalam manajemen kinerja ASN di Setneg?
3. Bagaimana pengaruh digitalisasi administrasi terhadap efektivitas tata kelola pemerintahan di Kementerian Sekretariat Negara?

Sejumlah penelitian terdahulu menegaskan pentingnya digitalisasi dalam memperkuat kinerja birokrasi. Menurut (Rivai & Arifin, 2009), Kinerja ASN yang tinggi akan mendukung tercapainya visi organisasi publik dan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Dalam hal ini, Mahmudi (2020) menyoroti bahwa penerapan sistem digital dalam manajemen kinerja dapat meningkatkan efisiensi, mempercepat proses penilaian, dan mengurangi kesalahan manusia dalam pengukuran hasil kerja ASN. Sementara itu, Sari dan Nugroho (2021) menemukan bahwa implementasi aplikasi Piawai mampu memperkuat transparansi penilaian kinerja serta memberikan umpan balik yang lebih objektif bagi pegawai.

Namun, Wibowo (2022) menunjukkan bahwa efektivitas sistem Piawai masih tergantung pada budaya organisasi, kapasitas digital ASN, dan komitmen pimpinan dalam menggunakan hasil penilaian untuk perbaikan kinerja. Di sisi lain, Pratama (2023) mengungkapkan bahwa banyak instansi pemerintah belum mengintegrasikan sistem tersebut dengan perencanaan strategis organisasi, sehingga digitalisasi belum sepenuhnya mendukung tata kelola pemerintahan yang efektif.

Berdasarkan hasil kajian tersebut, tampak adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) pada konteks Kementerian Sekretariat Negara, yaitu: sejauh mana digitalisasi administrasi (melalui sistem Piawai dan SPBE) benar-benar berkontribusi terhadap peningkatan manajemen kinerja ASN dan efektivitas tata kelola pemerintahan. Karakteristik fungsi koordinatif dan pelayanan kepresidenan di Kementerian Setneg menjadikannya objek yang unik untuk dikaji, karena menuntut kinerja ASN yang cepat, presisi, dan berbasis akuntabilitas

tinggi. Secara konseptual, penelitian ini dibangun berdasarkan hubungan antara tiga variabel utama:

Tabel 1. Kerangka Konseptual

Jenis Variabel	Nama Variabel	Indikator Utama
Variabel Independen (X)	Digitalisasi Administrasi	<ul style="list-style-type: none"> - Penggunaan aplikasi Piawai dan SPBE - Efisiensi proses administrasi - Integrasi sistem informasi - Literasi digital ASN
Variabel Intervening (Z)	Manajemen Kinerja ASN	<ul style="list-style-type: none"> - Penetapan SKP berbasis digital - Monitoring dan evaluasi kinerja - Transparansi penilaian kinerja
Variabel Dependen (Y)	Tata Kelola Pemerintahan Efektif	<ul style="list-style-type: none"> - Efisiensi dan akuntabilitas - Responsivitas pelayanan - Inovasi dan keterbukaan informasi publik

Secara visual, hubungan antar variabel dapat digambarkan sebagai berikut:

DIGITALISASI ADMINISTRASI (X)

- └─ Penggunaan SPBE & e-Kinerja
- └─ Efisiensi proses administrasi
- └─ Integrasi sistem informasi
- └─ Literasi digital ASN



MANAJEMEN KINERJA ASN (Z)

- └─ Perencanaan dan SKP berbasis digital
- └─ Monitoring & evaluasi kinerja
- └─ Transparansi dan akuntabilitas



TATA KELOLA PEMERINTAHAN EFEKTIF (Y)

- └─ Efisiensi & efektivitas
- └─ Akuntabilitas & responsivitas
- └─ Transparansi & inovasi public

1. H1: Digitalisasi administrasi berpengaruh positif terhadap manajemen kinerja ASN di Kementerian Sekretariat Negara RI.
2. H2: Manajemen kinerja ASN berpengaruh positif terhadap efektivitas tata kelola pemerintahan.
3. H3: Digitalisasi administrasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap efektivitas tata kelola pemerintahan melalui manajemen kinerja ASN.

METODE

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan *pendekatan kualitatif* dengan jenis *deskriptif analitis*. Pendekatan ini digunakan untuk memahami fenomena implementasi manajemen kinerja ASN berbasis digitalisasi administrasi secara mendalam, kontekstual, dan menyeluruh sesuai dengan kondisi nyata di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara RI.

Menurut Creswell (2018), penelitian kualitatif bertujuan untuk mengeksplorasi makna yang dikonstruksikan oleh individu atau kelompok terhadap suatu fenomena sosial. Dalam

penelitian ini, fenomena yang dikaji adalah *bagaimana digitalisasi administrasi memengaruhi sistem manajemen kinerja ASN dan kontribusinya terhadap tata kelola pemerintahan yang efektif*.

Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di *Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia*, Jakarta. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada peran strategis lembaga tersebut dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi Presiden serta penerapan berbagai inovasi digital administrasi dan manajemen kinerja ASN melalui platform *SPBE* dan *Piawai*.

Fokus Penelitian

Fokus penelitian diarahkan pada tiga aspek utama:

1. Implementasi *digitalisasi administrasi* dalam sistem kinerja ASN (melalui aplikasi SSO, Piawai, SPBE, dan sistem informasi internal).
2. Mekanisme manajemen kinerja ASN dalam perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi berbasis digital.
3. Dampak penerapan manajemen kinerja berbasis digital terhadap efektivitas tata kelola pemerintahan (efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas).

Sumber dan Jenis Data

Penelitian ini menggunakan *data primer* dan *data sekunder*:

- *Data Primer:*

Diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan observasi terhadap pejabat struktural, pejabat fungsional, serta pegawai pelaksana di beberapa unit kerja Kementerian Sekretariat Negara RI yang terlibat langsung dalam penerapan sistem Piawai dan digitalisasi administrasi.

- *Data Sekunder:*

Diperoleh dari dokumen resmi seperti pedoman SPBE, laporan kinerja instansi pemerintah (LKjIP), peraturan internal tentang manajemen kinerja ASN, serta publikasi akademik dan kebijakan nasional terkait digitalisasi birokrasi.

Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*):

Dilakukan secara semi-terstruktur dengan daftar pertanyaan terbuka untuk menggali pengalaman, persepsi, dan pandangan informan mengenai penerapan digitalisasi dan pengaruhnya terhadap manajemen kinerja. Contoh dalam kutipan Wawancara,

Sebelum ada aplikasi PIAWAI, proses penilaian SKP sering terlambat karena rekap manual. Sekarang semuanya terintegrasi dan bisa dipantau langsung oleh pimpinan.” (Informan A, Analis Kepegawaian Madya, Biro SDM Setneg, 2025).

“Tantangan utama kami bukan pada sistemnya, tapi bagaimana semua pegawai mau beradaptasi dan benar-benar memahami bahwa sistem digital ini bukan hanya alat administrasi, tapi juga alat pembinaan kinerja.”

(Informan B, Kepala Bagian Kinerja ASN, 2025).

“Digitalisasi memang mempercepat proses pelaporan, tapi kadang tidak otomatis meningkatkan kualitas kerja. Masih perlu pembinaan dan evaluasi berbasis hasil, bukan hanya dokumen.”

(Informan C, Pejabat Fungsional Perencana, 2025).

2. Observasi:

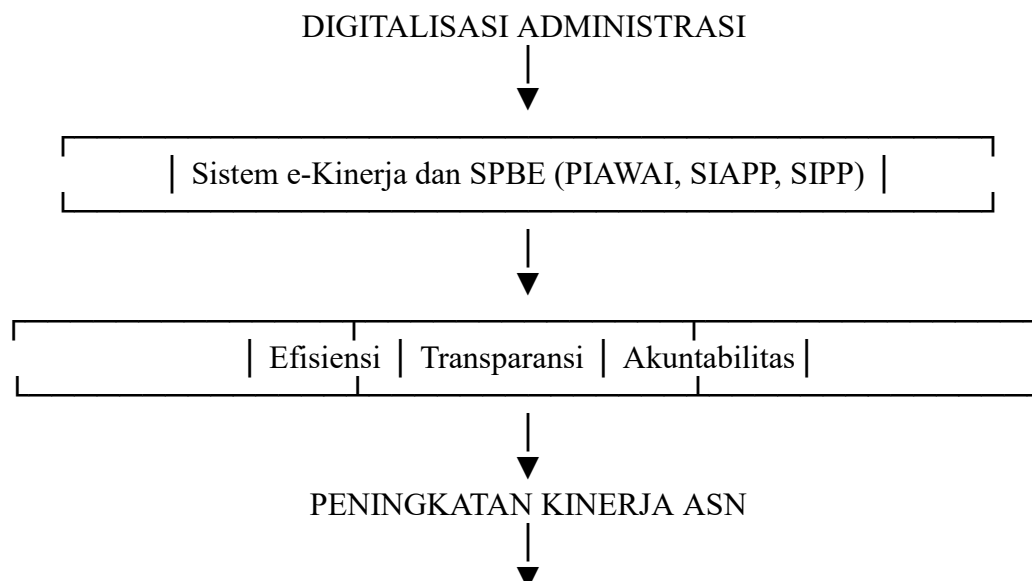
Peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas administrasi digital dan penggunaan aplikasi Piawai untuk memahami konteks implementasi secara empiris.

Tabel 2. Hasil Observasi

Aspek Penelitian	Temuan Utama	Dampak terhadap Kinerja ASN	Contoh Aktual di Kementerian Setneg
Digitalisasi Administrasi	Implementasi sistem <i>e-Kinerja</i> dan aplikasi PIAWAI mempermudah penilaian kinerja dan pelaporan online.	Meningkatkan efisiensi waktu dan transparansi penilaian.	Penerapan <i>Portal Informasi Kinerja Pegawai (PIAWAI) v3.0</i> di seluruh unit kerja Setneg.
SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik)	Setneg menjadi salah satu instansi yang aktif mengintegrasikan layanan administrasi ke dalam SPBE.	Meningkatkan koordinasi lintas unit dan pengawasan kinerja.	Digitalisasi proses persuratan dan arsip dengan nilai kearsipan “Sangat Memuaskan” (2024).
Kepemimpinan Digital (Digital Leadership)	Pimpinan mendorong budaya kerja digital melalui inovasi <i>Setneg X</i> .	Meningkatkan komitmen ASN terhadap perubahan dan inovasi.	Program <i>Setneg X</i> melatih ASN menjadi agen transformasi digital.
Kendala Implementasi	Literasi digital ASN belum merata dan integrasi sistem masih lemah.	Menurunkan efektivitas sistem <i>e-Kinerja</i> dalam menghasilkan analisis strategis.	Sebagian unit kerja masih mencatat capaian manual untuk rekap SKP.
Efektivitas Tata Kelola	Digitalisasi meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan monitoring kinerja.	Mendorong penerapan prinsip <i>Good Governance</i> .	Capaian kinerja dan realisasi anggaran 2024 mencapai 87,43% (laporan internal Setneg).

3. Dokumentasi:

Analisis dokumen internal (pedoman kerja, laporan kinerja, kebijakan, sistem SPBE) digunakan untuk memperkuat data hasil wawancara dan observasi.



TATA KELOLA PEMERINTAHAN EFEKTIF

|

(Efisiensi • Responsivitas • Inovasi • Outcome)

Informan Penelitian

Pemilihan informan dilakukan dengan *teknik purposive sampling*, yaitu memilih narasumber yang dianggap memahami dan berpengalaman terhadap topik penelitian.

Informan kunci meliputi:

- Pejabat struktural di bidang kepegawaian dan perencanaan.
- ASN pengguna aplikasi e-kinerja.
- Tim teknis pengelola sistem digital administrasi (SPBE/e-Kinerja).
- Pejabat pengawas dan evaluator kinerja di Kementerian Setneg.

Jumlah informan dapat disesuaikan dengan kebutuhan hingga mencapai titik kejenuhan data (*data saturation*).

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara interaktif dan berulang mengikuti model Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), melalui tiga tahap utama:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*):

Menyederhanakan, memilih, dan mengelompokkan data penting yang relevan dengan fokus penelitian (misalnya, persepsi tentang efektivitas sistem digital, kendala penggunaan e-kinerja, atau pengaruhnya terhadap kinerja ASN).

2. Penyajian Data (*Data Display*):

Menyusun hasil wawancara dan observasi ke dalam bentuk matriks, tabel, atau narasi deskriptif agar pola hubungan antar kategori dapat terlihat dengan jelas.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi:

Menarik makna dari pola dan hubungan yang ditemukan untuk menjawab rumusan masalah, disertai proses verifikasi secara terus-menerus selama penelitian berlangsung.

Keabsahan Data

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan empat teknik uji kredibilitas menurut Lincoln dan Guba (1985):

- **Credibility (Kredibilitas):** dilakukan melalui triangulasi sumber dan metode (wawancara, observasi, dokumentasi).
- **Transferability (Keteralihan):** memberikan deskripsi konteks penelitian secara rinci agar hasil dapat diaplikasikan di lembaga lain.
- **Dependability (Keterandalan):** menjaga konsistensi proses penelitian melalui audit trail.
- **Confirmability (Kepastian):** memastikan hasil analisis didasarkan pada data objektif, bukan opini peneliti.

Alur Penelitian Kualitatif

Perumusan Masalah



Kajian Literatur & Fokus Penelitian



Pengumpulan Data (Wawancara, Observasi, Dokumen)



Analisis Data (Reduksi, Display, Verifikasi)



Kesimpulan & Rekomendasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Digitalisasi Administrasi dalam Manajemen Kinerja ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi administrasi di Kementerian Sekretariat Negara telah diimplementasikan secara bertahap melalui penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan aplikasi Piawai. Aplikasi ini digunakan sebagai media utama untuk merencanakan, memantau, dan mengevaluasi capaian kinerja ASN secara real time.

Selain aplikasi *digital PIAWAI (Portal Informasi Kinerja Pegawai) Versi 3.0* untuk penilaian kinerja pegawai dalam lingkungan Setneg. Selain itu, Setneg meluncurkan program inovasi bernama “*Setneg X*” yang menggabungkan pelatihan, inkubasi inovasi, dan digitalisasi proses internal sebagai bagian dari upaya efisiensi dan kinerja birokrasi.

Para informan menyampaikan bahwa sistem digital ini membantu mempercepat proses pelaporan kinerja, mengurangi tumpang tindih administrasi manual, dan mempermudah pemantauan oleh pimpinan unit kerja. ASN dapat secara langsung menginput kegiatan harian, melampirkan bukti dukung digital, serta memperoleh umpan balik dari atasan secara daring.

Namun, dari hasil wawancara juga ditemukan bahwa sebagian ASN masih mengalami kendala dalam pemanfaatan fitur-fitur lanjutan aplikasi piawai, seperti integrasi antara target kinerja individu dengan indikator kinerja organisasi. Hal ini disebabkan oleh perbedaan tingkat literasi digital antarpegawai dan belum sepenuhnya optimalnya pelatihan teknis terkait sistem tersebut.

Secara umum, digitalisasi administrasi telah meningkatkan efisiensi proses kerja dan transparansi pelaporan kinerja, namun belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai alat strategis untuk pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven performance management*).

Efektivitas Manajemen Kinerja ASN Berbasis Digital

Digitalisasi telah membawa perubahan signifikan dalam mekanisme penilaian dan pembinaan kinerja ASN. Sebelum sistem digital diterapkan, proses penilaian dilakukan secara manual dengan laporan fisik dan seringkali bersifat administratif. Dengan penerapan *system piawai*, *proses ini menjadi lebih terukur, akuntabel, dan berbasis bukti kinerja nyata*.

Dari hasil observasi, sistem ini membantu atasan langsung dalam menilai kinerja bawahannya secara lebih objektif, karena setiap aktivitas kerja memiliki indikator capaian yang jelas dan terdokumentasi secara elektronik. Proses evaluasi menjadi lebih cepat dan dapat dilakukan kapan saja tanpa harus menunggu akhir tahun penilaian.

Namun demikian, beberapa informan menyatakan bahwa sistem digital belum sepenuhnya mampu menggambarkan aspek kualitatif dari kinerja ASN, seperti inovasi, kepemimpinan, dan kerja kolaboratif. Hal ini menunjukkan perlunya pengembangan sistem piawai yang tidak hanya berfokus pada *output* (kuantitas pekerjaan), tetapi juga *outcome* (hasil dan dampak terhadap organisasi).

Secara konseptual, hasil ini menguatkan pandangan Armstrong (2006) bahwa efektivitas manajemen kinerja tidak hanya ditentukan oleh sistem dan teknologi, tetapi juga oleh komitmen pimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Dari Analisis menunjukkan bahwa digitalisasi kinerja telah meningkatkan beberapa aspek:

- *Efisiensi*: dengan sistem digital, proses penetapan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan pelaporan menjadi lebih cepat. Misalnya, Setneg mengadakan sosialisasi pengelolaan kinerja pegawai secara daring untuk SKP 2025 menggunakan aplikasi digital.
- *Transparansi & Akuntabilitas*: data kinerja yang tercatat secara digital memungkinkan atasan melakukan pemantauan lebih mudah dan auditable.
- *Sinkronisasi sasaran*: sistem digital memfasilitasi penghubung antara sasaran organisasi dengan sasaran individu, walau masih belum optimal.

Dampak Digitalisasi terhadap Tata Kelola Pemerintahan yang Efektif

Digitalisasi administrasi dan manajemen kinerja berdampak positif terhadap impulsif tata kelola pemerintahan yang efektif di Setneg, terutama melalui:

- *Penghematan & efisiensi anggaran*: Sistem pelaporan digital mempercepat proses monitoring dan mengurangi pekerjaan administratif yang berulang, sesuai laporan Setneg dimana capaian realisasi anggaran dan keluaran mencapai angka 87,43 % sebagaimana tercatat di salah satu evaluasi internal.
- *Peningkatan kualitas proses*: contoh inovasi seperti sistem SIAPP (Sistem Informasi Administrasi Pejabat Pemerintahan) dan SIPP (Sistem Informasi Penghasilan Pegawai) menunjukkan bahwa Setneg meredefinisi proses kepegawaian dan administrasi internal sebagai bagian dari birokrasi digital.
- *Keterbukaan dan akuntabilitas publik*: Setneg mendapatkan penghargaan kearsipan dengan predikat sangat memuaskan, dimana arsip digital menjadi bukti nyata akuntabilitas dan dokumentasi kerja yang baik.

Temuan ini sejalan dengan teori Good Governance yang dikemukakan oleh (UNDP 1997) dan (Sedarmayanti 2017), di mana efektivitas pemerintahan modern ditandai oleh keterbukaan, efisiensi, akuntabilitas, dan kemampuan adaptif terhadap perubahan teknologi. Namun, hasil penelitian juga menemukan bahwa efektivitas tata kelola belum optimal karena belum terintegrasinya sistem kinerja dengan seluruh aplikasi pendukung SPBE lainnya (misalnya sistem perencanaan, keuangan, dan administrasi surat menyurat). Kondisi ini menimbulkan potensi keterputusan informasi antarunit yang menghambat penyelarasan kebijakan berbasis kinerja.

Oleh karena itu, peningkatan tata kelola pemerintahan di Kementerian Sekretariat Negara perlu diarahkan pada integrasi sistem digital lintas fungsi dan penguatan budaya kerja digital (digital mindset) di seluruh level ASN.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi

Faktor pendukung:

- Komitmen pimpinan Setneg dalam mendorong program digital dan inovasi internal (contoh Program Setneg X).
- Ketersediaan infrastruktur teknologi informasi dan aplikasi digital seperti PIAWAI.
- Regulasi internal dan kebijakan yang mendukung digitalisasi administrasi dan manajemen kinerja.

Faktor penghambat:

- Kompetensi digital yang berbeda antar pegawai, terutama pegawai dengan usia atau latar belakang non-teknis.
- Kurangnya integrasi antar sistem aplikasi: misalnya, data Piawai tidak selalu terhubung secara mulus dengan sistem perencanaan, keuangan, atau SPBE yang lebih luas.
- Fokus pada output kuantitas dan administratif, belum cukup menekankan hasil organisasi (outcome) atau perubahan budaya kerja berbasis kinerja.
- Resistensi budaya organisasi terhadap perubahan prosedur manual ke digital.

Analisis ini memperkuat teori Heeks (2006) yang menyebutkan bahwa keberhasilan digitalisasi administrasi bergantung pada keselarasan antara teknologi, manusia, dan proses organisasi.

Analisis Sintesis

Berdasarkan analisis, dapat disimpulkan bahwa Setneg telah melakukan langkah nyata dalam mengimplementasikan manajemen kinerja ASN berbasis digitalisasi administrasi, dan langkah tersebut telah memberikan dampak positif pada efisiensi, transparansi, dan

akuntabilitas. Akan tetapi, transformasi tersebut masih berada pada tahap “operasional dan taktis”, belum sepenuhnya “strategis dan terintegrasi”.

Artinya: meskipun aplikasi digital telah memperbaiki proses, sistem kinerja belum secara optimal memanfaatkan data untuk pengambilan keputusan strategis, belum sepenuhnya menganalisis dampak (outcome) dari kinerja ASN, dan belum merupakan bagian dari tata kelola pemerintahan yang *lean*, *agile*, dan *data-driven*. Untuk menjadi sistem manajemen kinerja yang matang, dibutuhkan integrasi penuh antar sistem digital, peningkatan kompetensi digital pegawai, serta orientasi hasil yang lebih kuat.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen kinerja ASN berbasis digitalisasi administrasi di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia telah membawa perubahan positif dalam tata kelola pemerintahan.

Pertama, *digitalisasi administrasi* melalui sistem Piawai dan SPBE telah meningkatkan efisiensi proses kerja, mempercepat pelaporan, serta memperkuat akuntabilitas kinerja ASN. Setiap aktivitas kerja dapat tercatat dan dinilai secara elektronik, sehingga meminimalkan praktik subjektivitas dalam penilaian dan memperkuat transparansi publik.

Kedua, penerapan sistem digital mendorong perubahan budaya kerja dari pola administratif manual menuju pengelolaan kinerja berbasis data (*data-driven performance management*). Hal ini menunjukkan kemajuan signifikan dalam proses transformasi birokrasi menuju pemerintahan modern yang efektif dan adaptif terhadap perkembangan teknologi.

Ketiga, digitalisasi administrasi terbukti menjadi instrumen penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, karena memungkinkan pengawasan dan evaluasi dilakukan secara real time. Namun, efektivitas tersebut belum maksimal karena masih terdapat beberapa kendala, seperti kesenjangan literasi digital ASN, keterbatasan integrasi antar sistem, serta belum optimalnya pemanfaatan data kinerja untuk pengambilan keputusan strategis.

Dengan demikian, digitalisasi administrasi tidak hanya menjadi sarana efisiensi, tetapi juga merupakan fondasi penting bagi reformasi birokrasi dan peningkatan kinerja aparatur yang berorientasi pada hasil (*outcome-oriented governance*).

Saran

1. *Peningkatan Kompetensi Digital ASN*. Kementerian Sekretariat Negara perlu memperkuat pelatihan dan pendampingan berkelanjutan bagi ASN agar mampu memanfaatkan teknologi digital secara optimal dalam pelaksanaan tugas dan evaluasi kinerja.
2. *Integrasi Sistem Informasi Kinerja dengan SPBE Nasional*. Perlu dilakukan integrasi antara sistem e-Kinerja dengan sistem perencanaan, keuangan, dan pengawasan lainnya, agar manajemen kinerja ASN menjadi bagian utuh dari tata kelola berbasis elektronik yang terkoordinasi.
3. *Pengembangan Indikator Kinerja Berbasis Outcome*. Sistem digital sebaiknya tidak hanya menilai kuantitas pekerjaan (*output*), tetapi juga memperhitungkan kualitas, inovasi, dan dampak nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi (*outcome*).
4. *Penguatan Kepemimpinan Digital (Digital Leadership)*. Pimpinan di setiap unit kerja perlu menjadi teladan dalam pemanfaatan sistem digital dan mendorong budaya kerja kolaboratif yang terbuka terhadap inovasi teknologi.
5. *Evaluasi Berkala terhadap Sistem e-Kinerja*. Evaluasi secara periodik perlu dilakukan untuk menilai sejauh mana sistem digital berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi dan kepuasan pengguna, sehingga dapat dilakukan pembaruan dan penyempurnaan yang berkelanjutan.

Penutup Akhir

Secara keseluruhan, penerapan manajemen kinerja ASN berbasis digitalisasi administrasi merupakan langkah strategis dalam mendukung visi reformasi birokrasi dan mewujudkan Good Governance di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. Apabila dikelola secara terintegrasi dan berkelanjutan, sistem ini berpotensi besar menjadi model tata kelola pemerintahan digital yang efektif, akuntabel, dan responsif terhadap tuntutan masyarakat di era transformasi digital.

REFERENSI

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). London: Kogan Page.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Heeks, R. (2006). *Implementing and Managing eGovernment: An International Text*. London: SAGE Publications.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)*. Jakarta: Kementerian PANRB.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 53 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Kementerian PANRB.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V. (2006). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V., & Arifin, A. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (Edisi Revisi). Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V., Basri, A. F. M., & Sagala, E. J. (2005). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptoherijanto, P. (2018). *Reformasi Birokrasi dan Profesionalisme Aparatur Sipil Negara di Indonesia*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- United Nations Development Programme (UNDP). (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. New York: UNDP.
- World Bank. (1992). *Governance and Development*. Washington, D.C.: World Bank. Setneg.go.id