

Strategi Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Aplikasi E-Kinerja di Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo

Strategies for Improving the Performance of Civil Servants (ASN) Through the E-Performance Application at the Regional House of Representatives (DPRD) Secretariat of Sidoarjo Regency

Almira Dhevany, Trenda Aktiva Oktariyanda, Meirinawati, Eva Hany Fanida

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya

ABSTRACT

INFO ARTIKEL

Riwayat artikel:

Received 10 May 2026

Revised 15 May 2026

Accepted 17 May 2026

Available online 20 May 2026

Keywords: Kinerja ASN, E-Kinerja, Digitalisasi Birokrasi.

Keywords: : Civil Servant Performance, E-Performance, Bureaucratic Digitalization.



Artikel ini merupakan artikel akses terbuka di bawah lisensi [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author.

Published by Yayasan Daarul Huda

Penerapan sistem manajemen kinerja berbasis digital melalui aplikasi E-Kinerja merupakan upaya pemerintah dalam meningkatkan produktivitas dan akuntabilitas Aparatur Sipil Negara (ASN). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi peningkatan kinerja ASN melalui aplikasi E-Kinerja dengan menggunakan indikator manajemen strategi menurut Robbins dan Coulter (2016), meliputi identifikasi misi, tujuan, dan strategi, analisis lingkungan internal dan eksternal, formulasi, implementasi, serta evaluasi strategi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan terdiri dari pejabat struktural, staf kepegawaian, dan ASN pengguna E-Kinerja. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi peningkatan kinerja ASN melalui E-Kinerja telah berjalan cukup baik. Dukungan pimpinan, sistem fasilitator, komunikasi intensif, serta mekanisme pengawasan dan umpan balik menjadi faktor pendukung utama. Kekuatan internal organisasi terletak pada sumber daya manusia yang adaptif terhadap teknologi, sementara perbedaan literasi digital masih menjadi tantangan. Dari sisi eksternal, regulasi nasional dan kebijakan digitalisasi daerah menjadi peluang, sedangkan tekanan publik dan

kendala teknis sistem menjadi ancaman. Evaluasi dilakukan secara berkelanjutan dengan memanfaatkan data E-Kinerja sebagai dasar perbaikan dan pengambilan keputusan strategis.

ABSTRACT

The implementation of a digital-based performance management system through the E-Kinerja application is a government effort to improve the productivity and accountability of Civil Servants (ASN). This study aims to analyze the strategy for improving ASN performance through the E-Kinerja application using strategic management indicators proposed by Robbins and Coulter (2016), including mission, objectives, and strategy identification, internal and external environmental analysis, strategy formulation, implementation, and evaluation. This research employed a descriptive qualitative approach. Data were collected through interviews, observations, and documentation involving structural officials, personnel staff, and ASN users of the E-Kinerja application. Data analysis was conducted through data reduction, data display, and conclusion drawing. The results indicate that the strategy for improving ASN performance through E-Kinerja has been implemented effectively. Leadership support, the facilitator system in each unit, intensive communication, and continuous monitoring and feedback are the main supporting factors. Internal strengths include human resources that are adaptive to technology, while differences in digital literacy remain a challenge. Externally, national regulations and regional digitalization policies serve as opportunities, whereas public pressure and technical system constraints pose potential threats. Continuous evaluation utilizing E-Kinerja data supports performance improvement and strategic decision-making.

PENDAHULUAN

Tujuan nasional bangsa Indonesia sebagaimana tercantum dalam alinea keempat Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 menjadi dasar filosofis dan normatif dalam penyusunan serta pelaksanaan setiap kebijakan publik. Tujuan tersebut tidak hanya menggambarkan arah pembangunan nasional, tetapi juga menjadi

pedoman bagi seluruh penyelenggara negara dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat, mencerdaskan kehidupan bangsa, serta menciptakan tata pemerintahan yang adil dan berkeadilan. Dalam pelaksanaannya, Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki posisi yang sangat penting sebagai pelaksana fungsi pemerintahan, pembangunan, sekaligus pemberi pelayanan kepada masyarakat.

Kinerja ASN menjadi salah satu indikator utama dalam menentukan keberhasilan organisasi untuk mencapai sasaran strategis yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja merupakan hasil kerja pegawai yang diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya menitikberatkan pada hasil akhir, tetapi juga pada efektivitas proses kerja yang dijalankan. Sedarmayanti (2019) menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kemampuan, keterampilan, motivasi, serta kesempatan kerja, sehingga kinerja tidak dapat dilepaskan dari keterkaitan antara kapasitas individu dan lingkungan organisasi. Selaras dengan pendapat tersebut, Rivai dan Basri (2018) memandang kinerja sebagai bentuk perilaku nyata individu dalam organisasi yang mencerminkan tingkat pencapaian tugas sesuai peran yang diemban.

Dalam birokrasi pemerintahan, sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis. Wirman dan Arvi (dalam Mustafid, 2017) menegaskan bahwa peran manusia tidak dapat sepenuhnya digantikan oleh teknologi, khususnya dalam aspek pengambilan keputusan dan perumusan kebijakan. Hal ini menunjukkan bahwa kemajuan teknologi tidak serta-merta menjamin peningkatan kualitas birokrasi tanpa didukung kompetensi aparatur yang memadai. Oleh karena itu, strategi peningkatan kinerja ASN perlu dilakukan melalui penguatan kapasitas sumber daya manusia yang diintegrasikan dengan pemanfaatan teknologi informasi agar proses kerja berlangsung lebih efektif, efisien, dan adaptif terhadap perubahan.

Secara konstitusional, kinerja ASN diarahkan untuk mendukung pencapaian tujuan nasional sebagaimana tertuang dalam Pembukaan UUD 1945. ASN memegang peran strategis sebagai pelaksana kebijakan publik sekaligus pelayan masyarakat (Adhistanto et al., 2020). Dwiyanto (2018) menyatakan bahwa kualitas penyelenggaraan pemerintahan sangat dipengaruhi oleh kemampuan aparatur dalam menyeimbangkan kepentingan birokrasi dengan kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, ASN dituntut tidak hanya menjalankan tugas administratif, tetapi juga mampu menghadirkan pelayanan publik yang responsif, inovatif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Berdasarkan laporan Blavatnik School of Government melalui *Blavatnik Index of Public Administration 2024*, Indonesia berhasil menempati posisi lima besar di kawasan Asia-Pasifik bersama sejumlah negara maju serta berada pada peringkat ke-38 dari 120 negara secara global. Pada domain kebijakan publik serta strategi dan kepemimpinan, Indonesia juga menempati peringkat ke-36 dunia. Capaian tersebut menunjukkan bahwa tata kelola birokrasi Indonesia secara makro mengalami perkembangan yang cukup signifikan dan memperoleh pengakuan di tingkat internasional.

Meskipun demikian, capaian tersebut belum sepenuhnya mencerminkan kondisi implementasi birokrasi di lapangan. Berbagai persoalan seperti rendahnya produktivitas ASN dan lemahnya disiplin kerja masih menjadi tantangan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Kondisi ini tercermin dari masih tingginya pengaduan masyarakat terkait kualitas kinerja aparatur pada periode 2021–2024. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemajuan birokrasi secara nasional perlu diimbangi dengan penguatan implementasi kebijakan dan peningkatan kualitas kinerja ASN secara merata di setiap instansi. Dalam konteks ini, strategi peningkatan kinerja menjadi aspek yang sangat penting karena keberhasilan organisasi publik sangat

ditentukan oleh kemampuan aparatur dalam bekerja secara produktif dan sinergis. Kinerja yang optimal akan berdampak pada peningkatan produktivitas, kualitas pelayanan, serta tercapainya tujuan organisasi secara efektif. Upaya peningkatan kinerja dapat dilakukan melalui berbagai strategi, seperti pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan, penerapan sistem penghargaan dan sanksi yang adil, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, serta pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung efektivitas kerja. Dengan demikian, keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dalam merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi secara tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Meskipun Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang profesional dan berorientasi pada hasil, dalam praktiknya masih terdapat berbagai permasalahan mendasar yang menghambat optimalisasi kinerja aparatur. Salah satu isu nasional yang hingga saat ini masih menjadi perhatian adalah rendahnya tingkat disiplin dan produktivitas kerja ASN di berbagai instansi pemerintahan. Ombudsman mencatat bahwa selama periode 2021–2024 terdapat 3.363 aduan masyarakat terkait ASN. Dari jumlah tersebut, salah satu pokok persoalan yang paling banyak dilaporkan berkaitan dengan disiplin pegawai. Kondisi ini menjadi peringatan penting mengenai perlunya reformasi yang tidak hanya berfokus pada regulasi, tetapi juga pada pembenahan mentalitas serta penguatan sistem pendukung kinerja ASN. Sejalan dengan tantangan tersebut, data Database BKPSDM Kabupaten Pasangkayu (2023) menunjukkan adanya penurunan nilai pengelolaan kinerja ASN secara signifikan. Pada tahun 2020, skor kinerja tercatat sebesar 21,15 dari nilai maksimal 30, kemudian menurun menjadi 13,21 pada tahun 2022. Selain itu, rekapitulasi pelaporan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tahun 2021–2022 menunjukkan peningkatan jumlah ASN yang tidak menyusun SKP, yaitu dari 1.233 orang atau 37% pada tahun 2021 menjadi 1.403 orang atau 44% pada tahun 2022. Kondisi tersebut menunjukkan masih rendahnya kesadaran ASN dalam memenuhi kewajiban pelaporan kinerja secara berkala.

Sebagai respons terhadap berbagai permasalahan dalam sistem manajemen kinerja aparatur, pemerintah mengambil langkah strategis melalui penerbitan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Regulasi ini menandai perubahan paradigma dari sistem penilaian konvensional yang berorientasi pada proses menuju sistem penilaian berbasis hasil (*output-based*), di mana kinerja ASN dinilai berdasarkan pencapaian target kerja serta kontribusinya terhadap tujuan organisasi. Pendekatan ini sejalan dengan semangat reformasi birokrasi yang menekankan transparansi, akuntabilitas, dan orientasi hasil dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Selain itu, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 menjadi landasan dalam penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Indonesia. SPBE merupakan langkah penting dalam modernisasi tata kelola pemerintahan agar lebih efisien, terintegrasi, dan berintegritas melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan serta pelayanan publik. Untuk mendukung implementasi kebijakan tersebut, pemerintah mengembangkan aplikasi berbasis website berupa E-Kinerja sebagai instrumen digital yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas manajemen kinerja ASN.

Melalui sistem E-Kinerja, proses perencanaan, pelaporan, dan evaluasi kinerja dilakukan secara elektronik sehingga dapat meminimalkan subjektivitas penilaian sekaligus memperkuat akuntabilitas hasil kerja. Aplikasi ini tidak hanya berfungsi sebagai alat administrasi, tetapi juga menjadi sarana strategis dalam mendorong perubahan perilaku kerja ASN agar lebih produktif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

Dalam implementasinya, penggunaan aplikasi E-Kinerja masih menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan dengan kesiapan sumber daya manusia dan budaya kerja organisasi. Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa tantangan implementasi E-Kinerja tidak hanya terjadi pada satu daerah tertentu, tetapi juga menjadi persoalan umum di berbagai instansi pemerintahan. Kondisi ini relevan dengan situasi yang terjadi di Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo sebagai salah satu perangkat daerah yang memiliki peran strategis dalam mendukung fungsi legislatif melalui pelayanan administrasi, fasilitasi kegiatan kedewanan, serta penyediaan data dan informasi bagi anggota DPRD. Dalam pelaksanaan tugas tersebut, ASN di lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo berperan penting sebagai pendukung utama agar fungsi legislasi, anggaran, dan pengawasan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Penerapan aplikasi E-Kinerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo merupakan bentuk penyempurnaan dari sistem sebelumnya, yaitu SKP Online yang telah digunakan sejak tahun 2014. Saat ini, aplikasi tersebut telah diperbarui dan disesuaikan dengan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 serta Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022. Sebagai aplikasi berbasis web, E-Kinerja dirancang untuk mengelola dan memantau kinerja ASN secara digital agar proses penilaian kinerja menjadi lebih terukur, objektif, dan akuntabel.

Sebelum penerapan aplikasi E-Kinerja, sistem penilaian dan pelaporan kinerja ASN di Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo masih dilakukan secara manual melalui dokumen fisik. Proses pencatatan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), pelaporan kegiatan, hingga evaluasi hasil kerja membutuhkan waktu dan tenaga yang cukup besar, serta sering menimbulkan kendala seperti keterlambatan pelaporan, penumpukan dokumen, duplikasi data, dan rendahnya efisiensi administrasi. Selain itu, evaluasi kinerja belum dapat dilakukan secara objektif dan berkelanjutan karena belum tersedianya data kinerja yang terintegrasi secara digital. Kondisi ini berdampak pada pengambilan keputusan terkait pembinaan, promosi, maupun pengembangan karier ASN yang belum sepenuhnya berbasis data aktual. Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi tidak secara otomatis mampu meningkatkan kinerja ASN tanpa didukung strategi pelaksanaan yang matang. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan manajemen strategis yang komprehensif, mulai dari tahap perencanaan, pengembangan kapasitas sumber daya manusia, hingga evaluasi berkelanjutan agar pemanfaatan teknologi dapat berjalan selaras dengan kesiapan aparatur.

Penelitian ini memiliki urgensi untuk mengeksplorasi strategi peningkatan kinerja pada instansi legislatif daerah yang memiliki karakteristik organisasi tersendiri. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi peningkatan kinerja ASN melalui pemanfaatan aplikasi E-Kinerja di Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoretis maupun praktis bagi pengembangan *human-centered governance*, sehingga capaian reformasi birokrasi di tingkat nasional dapat terwujud secara nyata dalam peningkatan kualitas kinerja birokrasi pada tingkat daerah.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif untuk memahami secara mendalam fenomena strategi peningkatan kinerja ASN melalui pemanfaatan aplikasi E-Kinerja. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan kondisi empiris secara komprehensif tanpa melakukan manipulasi terhadap variabel penelitian. Penelitian dilaksanakan di Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo yang dipilih karena memiliki kompleksitas tugas dalam mendukung fungsi legislasi, penganggaran, dan pengawasan, sehingga relevan untuk mengkaji implementasi aplikasi E-Kinerja.

Fokus penelitian diarahkan pada analisis strategi peningkatan kinerja ASN menggunakan perspektif manajemen strategis Robbins dan Coulter (2016) yang meliputi enam tahapan, yaitu identifikasi misi dan tujuan organisasi, analisis lingkungan eksternal, analisis lingkungan internal, formulasi strategi, implementasi strategi, serta evaluasi hasil. Penentuan informan dilakukan melalui teknik *purposive sampling* dengan melibatkan pihak-pihak yang memiliki keterkaitan langsung dengan pengelolaan dan pelaksanaan E-Kinerja di lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo.

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi langsung, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen pendukung seperti arsip, laporan, serta dokumentasi terkait. Instrumen penelitian menempatkan peneliti sebagai instrumen utama yang didukung dengan pedoman wawancara, pedoman observasi, dan alat dokumentasi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk memperoleh informasi yang mendalam dan komprehensif.

Analisis data dilakukan secara interaktif dengan mengacu pada model Miles dan Huberman yang meliputi tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Proses analisis berlangsung secara berkelanjutan sejak pengumpulan data hingga penyusunan hasil penelitian, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang mendalam terhadap fenomena strategi peningkatan kinerja ASN melalui aplikasi E-Kinerja di Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo merupakan unsur staf yang memiliki tugas memberikan pelayanan administratif, teknis, serta fasilitasi terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Keberadaan Sekretariat DPRD bertujuan untuk memastikan seluruh aktivitas kelembagaan DPRD, baik yang berkaitan dengan fungsi legislasi, penganggaran, maupun pengawasan, dapat terlaksana secara tertib, efektif, dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam menjalankan perannya, Sekretariat DPRD tidak hanya berfungsi sebagai penyedia layanan administrasi perkantoran, tetapi juga menjadi pendukung utama kelancaran proses persidangan, penyusunan kebijakan daerah, serta berbagai kegiatan kedewanan lainnya.

Karakteristik pekerjaan di Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo bersifat dinamis dengan intensitas kerja yang tinggi, sejalan dengan aktivitas DPRD yang responsif terhadap berbagai isu publik. Kondisi ini menuntut ASN untuk bekerja secara cepat, tepat, dan mampu berkoordinasi dengan baik. Kompleksitas tugas tersebut juga menuntut adanya sistem manajemen kinerja yang mampu mengakomodasi dinamika pekerjaan secara terukur, transparan, dan akuntabel. Sebagai bagian dari reformasi birokrasi dan transformasi digital, Pemerintah Kabupaten Sidoarjo menerapkan aplikasi E-Kinerja sebagai instrumen untuk meningkatkan akuntabilitas serta transparansi kinerja ASN. Sistem ini dirancang untuk mendukung pencatatan aktivitas kerja harian, pengukuran capaian kinerja, dan evaluasi berbasis data yang terintegrasi. Penerapan E-Kinerja di Sekretariat DPRD diharapkan dapat mengatasi berbagai kendala yang sebelumnya muncul pada sistem manual, seperti keterlambatan pelaporan dan subjektivitas dalam penilaian kinerja. Berdasarkan kondisi tersebut, pembahasan selanjutnya difokuskan pada implementasi E-Kinerja di Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo serta strategi yang digunakan dalam peningkatan kinerja ASN.

Analisis Eksternal

Analisis eksternal ini bertujuan untuk mengetahui kondisi di luar organisasi yang bisa dimanfaatkan sebagai peluang (*opportunities*) maupun yang menjadi ancaman (*threats*). Adapun analisisnya adalah sebagai berikut:

1) Analisis Peluang (*Opportunities*)

Peluang besar pertama muncul dari adanya aturan di tingkat pusat, yaitu PermenPAN RB Nomor 6 Tahun 2022. Peraturan ini menjadi payung hukum yang sangat kuat bagi organisasi untuk menata ulang cara kerja ASN. Pihak Kepala Bagian dari Bagian Persidangan dan Perundang-undangan menjelaskan bahwa aturan ini membuat kantor memiliki dasar yang kuat untuk menata kinerja pegawai. Jadi, perubahan ini bukan hanya kemauan kantor sendiri, melainkan instruksi nasional yang harus dimanfaatkan agar birokrasi berubah menjadi lebih baik. Secara teoretis, hal ini sesuai dengan pandangan Robbins dan Coulter (2016) bahwa aturan pemerintah adalah faktor luar yang menentukan arah strategi sebuah organisasi.

Selain regulasi dari pemerintah pusat, kebijakan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo yang secara aktif mendorong percepatan digitalisasi birokrasi melalui penerapan *E-Government* turut memberikan dukungan yang signifikan bagi pelaksanaan aplikasi E-Kinerja di Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo. Dukungan tersebut terlihat dari tersedianya infrastruktur digital yang memadai, sistem jaringan yang terintegrasi, serta alokasi anggaran yang mendukung pengembangan tata kelola pemerintahan berbasis teknologi. Kondisi ini memberikan kemudahan bagi instansi dalam mengimplementasikan sistem manajemen kinerja secara elektronik tanpa harus membangun mekanisme digital secara mandiri dari tahap awal. Berdasarkan hasil penelitian, arah kebijakan digitalisasi yang diterapkan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo telah menciptakan keselarasan antara kebutuhan internal organisasi dengan kebijakan daerah. Keselarasan ini mempermudah proses sinkronisasi data kinerja ASN, sehingga integrasi informasi antarbagian dapat dilakukan secara lebih cepat, efisien, dan terstruktur. Dengan adanya dukungan lingkungan birokrasi yang telah berorientasi digital, Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo mampu melakukan adaptasi sistem secara lebih efektif. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Hunger dan Wheelen (2012) yang menyatakan bahwa dukungan lingkungan eksternal dapat menjadi peluang strategis dalam memperkuat kemampuan internal organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selain itu, organisasi juga memperoleh manfaat dari adanya bimbingan teknis yang diberikan secara langsung oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). Pendampingan ini menjadi sarana penting dalam meningkatkan pemahaman ASN terkait pengelolaan kinerja berbasis digital, mulai dari aspek teknis pengoperasian aplikasi hingga pemahaman terhadap perubahan regulasi terbaru.

Pendampingan ini membantu pegawai memahami cara menetapkan predikat kinerja (seperti 'Sangat Baik' atau 'Baik') secara objektif sesuai aturan terbaru. Dalam wawancara, Ibu Elya Rochani, Kepala Bagian Bagian Persidangan menjelaskan: "kebetulan juga pas bulan April 2025 lalu kan ada sosialisasi yang diadakan oleh BKN secara daring. Kita cukup terbantu dengan adanya arahan langsung mengenai cara menetapkan predikat kinerja pegawai yang betul sesuai aturan terbaru. Jadi, kita nggak perlu meraba-raba lagi. Adanya pendampingan teknis dari BKN ini memudahkan kita untuk menyamakan persepsi di seluruh bagian Sekretariat."

Dari pernyataan tersebut menunjukkan bahwa akses terhadap bimbingan teknis dari otoritas pusat seperti BKN merupakan peluang strategis untuk meminimalisir kesalahan prosedur di lapangan. Sosialisasi ini memberikan kejelasan cara kerja dalam penentuan predikat kinerja, sehingga organisasi dapat menerapkan sistem penilaian yang lebih akurat, seragam, dan diakui secara nasional. Hal ini membuktikan bahwa dukungan eksternal berupa

ilmu pengetahuan dan pendampingan teknis sangat membantu mempercepat proses adaptasi pegawai terhadap sistem E-Kinerja yang baru.

Selain mendapatkan dukungan berupa bimbingan teknis, peluang eksternal lain yang tidak kalah penting adalah hadirnya momentum transformasi digital nasional melalui kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Momentum Transformasi Digital (SPBE) Kebijakan nasional seperti Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) juga menjadi momentum penting bagi organisasi untuk memperbaiki sistem yang selama ini masih manual. Pihak kantor melihat tekanan atau instruksi dari pusat ini sebagai peluang emas untuk memaksa terjadinya perubahan digital di seluruh lapisan pegawai tanpa terkecuali. Dengan adanya dorongan dari pusat, organisasi memiliki alasan kuat untuk mempercepat perbaikan sistem agar tidak tertinggal dengan instansi lainnya.

2) Analisis Ancaman (*Threats*)

Meskipun lingkungan eksternal memberikan berbagai peluang bagi penguatan manajemen kinerja, Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo tetap dihadapkan pada sejumlah ancaman yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi apabila tidak diantisipasi secara tepat. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat dua ancaman utama yang perlu menjadi perhatian dalam implementasi aplikasi E-Kinerja, yaitu tekanan publik di era digital serta hambatan teknis yang memunculkan fenomena "*Kerja Dua Kali*". Ancaman eksternal yang paling nyata dirasakan organisasi adalah meningkatnya pengawasan publik seiring berkembangnya media sosial sebagai ruang evaluasi terbuka terhadap kinerja instansi pemerintah. Di era keterbukaan informasi, masyarakat tidak hanya menjadi penerima layanan, tetapi juga bertindak sebagai pengawas yang secara aktif menilai kualitas pelayanan publik. Kondisi ini menuntut ASN untuk bekerja secara lebih cepat, akurat, dan akuntabel karena setiap keterlambatan maupun kekurangan pelayanan dapat dengan mudah menjadi sorotan publik.

Salah satu informan dari Bagian Persidangan dan Perundang-undangan menyampaikan bahwa tekanan publik saat ini dirasakan semakin kuat karena masyarakat semakin kritis dalam menilai kinerja pemerintah, khususnya melalui media sosial. Setiap bentuk pelayanan yang dinilai kurang optimal berpotensi menjadi perhatian luas dan memengaruhi citra kelembagaan.

Fenomena tersebut sejalan dengan pandangan Robbins dan Coulter (2016) yang menyatakan bahwa tekanan dari masyarakat dan media merupakan faktor eksternal yang berada di luar kendali organisasi, namun harus direspons melalui strategi adaptif yang tepat. Dalam konteks ini, aplikasi E-Kinerja menjadi instrumen penting untuk menunjukkan akuntabilitas kerja ASN secara terukur. Apabila sistem ini tidak mampu merekam capaian kerja secara transparan, maka kepercayaan publik terhadap Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo berpotensi mengalami penurunan.

Ancaman berikutnya berkaitan dengan aspek teknis pelaksanaan aplikasi, khususnya mekanisme pengunggahan bukti dukung yang belum sepenuhnya terintegrasi. Proses pengisian laporan kinerja masih mengharuskan pegawai untuk mengunggah dokumen melalui platform pihak ketiga sebelum menyalin tautannya ke dalam aplikasi E-Kinerja. Alur ini dinilai kurang praktis dan menimbulkan tambahan pekerjaan administratif bagi ASN.

Sebagaimana disampaikan oleh salah satu staf Bagian Persidangan dan Perundang-undangan: "Sebenarnya ada satu hal teknis yang sering jadi kendala dan bikin ribet, Mbak. Di sistem yang sekarang, pengisian bukti dukung itu nggak bisa langsung kita upload filenya ke aplikasi. Jadi kita harus upload dulu ke Google Drive masing-masing, baru nanti linknya itu yang disalin ke SKP. Tahapan dua kali kerja ini yang kadang dirasa kurang praktis oleh teman-teman pegawai, jadi kayak kerja dua kali."

Temuan ini menunjukkan adanya fenomena “*Kerja Dua Kali*”, yaitu situasi ketika digitalisasi yang seharusnya menyederhanakan pekerjaan justru menciptakan tahapan administratif tambahan. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan efisiensi kerja karena ASN harus meluangkan waktu lebih banyak untuk menyelesaikan proses administratif dibandingkan tugas substantifnya. Selain itu, ketergantungan pada platform eksternal juga menimbulkan risiko teknis, seperti kendala akses tautan maupun keterbatasan kapasitas penyimpanan.

Permasalahan ini dapat memengaruhi efisiensi pelaporan kinerja karena masih terdapat ketergantungan pada mekanisme tertentu yang belum sepenuhnya praktis. Oleh karena itu, ancaman-ancaman tersebut menunjukkan perlunya penyesuaian dan penguatan sistem agar implementasi E-Kinerja dapat berjalan lebih optimal.

Di sisi lain, perkembangan teknologi birokrasi yang terus berubah menuntut Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo untuk terus beradaptasi agar tidak tertinggal dalam proses transformasi digital. Organisasi perlu memastikan kesiapan sumber daya manusia serta melakukan pembaruan sistem secara berkelanjutan agar implementasi aplikasi E-Kinerja tetap relevan dengan tuntutan perkembangan administrasi pemerintahan. Apabila berbagai ancaman tersebut tidak dikelola secara tepat, maka dapat menghambat efektivitas transformasi digital dan pencapaian tujuan peningkatan kinerja ASN di lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo.

Analisis Eksternal

Pada proses manajemen strategi, analisis yang digunakan bukan hanya berkaitan dengan analisis eksternal saja tetapi juga diperlukan adanya analisis internal dengan tujuan dapat mengetahui kondisi dan kapabilitas organisasi dalam peningkatan kinerja pegawai. Kegiatan analisis internal tersebut yaitu melalui:

1) Analisis Kekuatan (*strenght*)

Kekuatan merupakan faktor internal yang menjadi modal utama organisasi dalam mendukung pencapaian tujuan secara efektif. Dalam implementasi aplikasi E-Kinerja, Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo memiliki sejumlah kekuatan yang mendukung keberhasilan transformasi digital, seperti dukungan pimpinan, kompetensi sumber daya manusia, serta sistem pendampingan internal yang terstruktur. Salah satu kekuatan internal yang paling dominan dalam implementasi aplikasi E-Kinerja di Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo adalah komitmen kuat dari pimpinan organisasi. Dukungan ini terlihat dari keterlibatan aktif pimpinan dalam mendorong seluruh ASN untuk beradaptasi dengan sistem digital yang diterapkan. Peran pimpinan tidak sebatas memberikan arahan formal, tetapi juga diwujudkan melalui pengawasan langsung terhadap progres pelaksanaan kinerja pegawai.

Salah satu staf bagian ketatausahaan menjelaskan bahwa dukungan penuh dari Sekretaris DPRD memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan penerapan digitalisasi manajemen kinerja. Kehadiran pimpinan dalam memantau pelaksanaan aplikasi secara langsung menciptakan budaya kerja yang lebih disiplin dan meningkatkan kepatuhan ASN terhadap kewajiban pelaporan kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa komitmen pimpinan menjadi faktor strategis yang mempercepat penerimaan perubahan di lingkungan organisasi. Dalam perspektif manajemen strategis, dukungan pimpinan berfungsi sebagai katalisator organisasi yang mampu mempercepat proses internalisasi kebijakan baru. Kepemimpinan yang progresif memberikan arah yang jelas bagi pegawai dalam menjalankan perubahan sistem kerja berbasis digital sehingga resistensi terhadap perubahan dapat diminimalkan.

Selain kepemimpinan, kekuatan internal lainnya terletak pada kesiapan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan adaptasi terhadap teknologi. Keberadaan pegawai muda yang memiliki literasi digital cukup baik menjadi modal penting dalam mendukung kelancaran implementasi aplikasi E-Kinerja. Sebagaimana disampaikan oleh perwakilan bagian

kepegawaian: “Untungnya di sini banyak staf muda yang cepat belajar teknologi, Mbak. Jadi kalau ada pembaruan sistem atau fitur baru di aplikasi, mereka ini yang jadi mentor buat teman-temannya. Semangat kolaborasi antar pegawai muda ini yang bikin implementasi sistem baru nggak macet di tengah jalan.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keberadaan pegawai yang adaptif terhadap teknologi tidak hanya mempermudah proses penyesuaian individu, tetapi juga mendorong terciptanya budaya pembelajaran kolektif. Pegawai yang lebih cepat memahami sistem secara sukarela membantu rekan kerja lainnya, sehingga transfer pengetahuan berlangsung secara alami tanpa mengganggu ritme kerja organisasi.

Kekuatan lain yang mendukung efektivitas implementasi aplikasi E-Kinerja adalah adanya sistem fasilitator yang dibentuk oleh bagian kepegawaian pada setiap unit kerja. Melalui mekanisme ini, setiap bagian memiliki perwakilan yang bertugas memberikan pendampingan teknis kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pengoperasian aplikasi. Pihak kepegawaian menjelaskan bahwa keberadaan fasilitator sangat membantu mempercepat penyelesaian kendala teknis. Pegawai tidak harus selalu berkoordinasi langsung dengan bagian kepegawaian, melainkan cukup berkonsultasi dengan fasilitator di unit masing-masing. Pola ini menciptakan efisiensi komunikasi sekaligus mempercepat proses penyelesaian masalah teknis yang muncul dalam pelaksanaan aplikasi.

Keberadaan fasilitator menunjukkan bahwa organisasi telah membangun mekanisme adaptasi internal yang sistematis. Pendekatan ini memperkuat kapasitas organisasi dalam menjaga keberlanjutan implementasi digitalisasi secara mandiri. Kolaborasi antara kepemimpinan yang kuat dengan inisiatif pegawai muda yang proaktif menciptakan sistem dukungan internal yang efektif dan berkelanjutan. Informasi terkait pembaruan sistem dapat tersebar secara merata, sementara proses pembelajaran berlangsung dalam suasana kerja yang lebih nyaman karena dilakukan antarrekan kerja.

2) Analisis Kelemahan (*weakness*)

Salah satu faktor internal yang memengaruhi implementasi aplikasi E-Kinerja berkaitan dengan karakteristik demografis ASN, khususnya dari aspek usia yang berpengaruh terhadap kecepatan adaptasi terhadap sistem digital. Distribusi usia pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Distribusi Usia Pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo 2025

NO	KELOMPOK USIA	JUMLAH
1	≤ 30 Tahun	1
2	31 – 40 Tahun	19
3	41 – 50 Tahun	27
4	51 – 58 Tahun	30

Berdasarkan data pada tabel tersebut, terlihat adanya keragaman rentang usia pegawai yang cukup signifikan. Kondisi ini menciptakan tantangan tersendiri dalam proses transformasi digital, terutama dalam aspek kesiapan teknologi, pola komunikasi kerja, serta kemampuan penyesuaian terhadap perubahan sistem administrasi berbasis elektronik.

Salah satu kelemahan internal yang paling menonjol adalah adanya perbedaan tingkat literasi digital antarpegawai. Data distribusi usia menunjukkan bahwa terdapat kelompok pegawai senior yang membutuhkan waktu lebih panjang dalam menyesuaikan diri terhadap penggunaan aplikasi berbasis digital. Berdasarkan temuan penelitian, beberapa pegawai dengan kategori usia senior cenderung mengalami kesulitan dalam memahami mekanisme operasional aplikasi baru sehingga proses pengisian laporan kinerja sering berjalan lebih lambat dan membutuhkan pendampingan secara intensif. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penguasaan teknologi yang cukup nyata antar-generasi di lingkungan organisasi. Dalam perspektif manajemen strategis, kondisi tersebut termasuk *strategic weakness* pada aspek sumber daya manusia. Apabila perbedaan kemampuan ini tidak dikelola melalui strategi pembinaan yang tepat, maka implementasi aplikasi E-Kinerja berpotensi mengalami hambatan pada level operasional sehingga efektivitas sistem tidak dapat tercapai secara maksimal.

Kelemahan berikutnya berkaitan dengan persepsi pegawai terhadap meningkatnya beban administratif sejak diterapkannya aplikasi E-Kinerja. Mekanisme pelaporan yang rinci menuntut ASN untuk secara konsisten menginput aktivitas kerja beserta bukti pendukung ke dalam sistem, sehingga sebagian pegawai merasakan adanya tambahan tanggung jawab administratif di luar tugas pokok mereka. Sebagaimana disampaikan oleh salah satu staf Bagian Persidangan:

“Keluhan lainnya itu soal waktu, Mbak. Karena sistemnya sangat detail, kami jadi merasa kayak punya dua pekerjaan. Satu sisi harus selesaikan tugas dinas yang menumpuk, di sisi lain harus rajin input bukti dukung satu-satu ke sistem. Bagi yang pekerjaannya banyak di lapangan, kadang nggak sempat lagi buat duduk di depan komputer cuma buat update laporan tiap hari.”

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya persepsi beban kerja ganda, yaitu ketika pegawai harus menyeimbangkan antara penyelesaian tugas substantif dengan kewajiban administratif pelaporan digital. Apabila kondisi ini berlangsung secara terus-menerus tanpa adanya penyederhanaan mekanisme kerja, maka dapat menimbulkan kelelahan administratif yang berpotensi menurunkan produktivitas ASN. Wheelen dkk. (2018) menegaskan bahwa keberhasilan strategi sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara tujuan organisasi dengan kapasitas operasional yang tersedia. Ketidakseimbangan antara beban tugas dan prosedur pelaporan dapat memunculkan resistensi internal terhadap perubahan sistem.

Formulasi Strategi

Formulasi strategi merupakan tahapan mendasar dalam manajemen strategis yang berfungsi menentukan arah kebijakan dan prioritas organisasi. Menurut Robbins dan Coulter (2016), formulasi strategi tidak hanya berkaitan dengan penetapan tujuan, tetapi juga proses memilih langkah yang paling tepat berdasarkan analisis kondisi internal maupun eksternal organisasi. Dalam implementasi aplikasi E-Kinerja di Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo, formulasi strategi menjadi unsur penting agar organisasi tidak hanya merespons permasalahan secara situasional, tetapi memiliki arah kebijakan yang terencana dalam menghadapi transformasi digital birokrasi.

Perumusan strategi di Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo diarahkan untuk menciptakan sistem kerja yang terukur, adaptif, dan mampu menjawab tantangan implementasi aplikasi digital secara berkelanjutan. Strategi ini disusun agar seluruh aparatur memiliki pedoman yang jelas dalam menjalankan perubahan sistem kerja, sehingga proses adaptasi dapat berlangsung secara lebih terarah dan sistematis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat tiga pilar utama dalam formulasi strategi yang diterapkan oleh Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo.

Pertama, optimalisasi sistem fasilitator sebagai jembatan kebijakan dan pelaksanaan teknis. Strategi ini dilakukan melalui penunjukan perwakilan pada setiap bagian untuk menyampaikan perubahan regulasi maupun arahan teknis penggunaan aplikasi E-Kinerja. Keberadaan fasilitator mempermudah proses distribusi informasi sehingga pemahaman teknis tidak berhenti pada level pimpinan, tetapi dapat diterjemahkan secara langsung oleh seluruh pegawai. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *alignment strategy* Robbins dan Coulter (2016), yaitu upaya menyelaraskan kebijakan organisasi dengan praktik operasional agar implementasi berjalan konsisten di setiap unit kerja.

Kedua, pemberdayaan pegawai muda sebagai motor inovasi digital internal. Organisasi memanfaatkan kompetensi teknologi yang dimiliki pegawai muda untuk mempercepat proses adaptasi digital melalui penyusunan panduan teknis, tutorial sederhana, serta pendampingan informal kepada pegawai lain yang mengalami kendala dalam penggunaan aplikasi. Strategi ini menunjukkan adanya optimalisasi sumber daya internal sebagai bentuk kemandirian organisasi dalam mendukung transformasi digital. Pendekatan tersebut sejalan dengan pandangan Barney (2020) yang menegaskan bahwa keunggulan organisasi dapat dibangun melalui pemanfaatan sumber daya internal yang unik dan bernilai strategis.

Ketiga, penyederhanaan teknis melalui pengembangan sistem "*Big Data*" lokal. Strategi ini dirumuskan sebagai solusi atas kendala teknis yang selama ini muncul dalam proses pengunggahan bukti dukung kinerja. Pengembangan mekanisme penyimpanan data terpusat berbasis folder bersama dilakukan untuk mempermudah pegawai dalam mengelola dokumen pendukung secara lebih terstruktur. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh salah satu staf bagian Persidangan dan Perundang-Undangan:

"Kalau semua file disimpan dalam satu folder bersama yang sudah terstruktur, pegawai nggak perlu lagi repot cari-cari link sendiri. Jadi proses unggah bukti dukung bisa lebih cepat dan risiko salah input juga lebih kecil."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa penyederhanaan teknis melalui sistem "*Big Data*" lokal mampu mengurangi kompleksitas administrasi digital yang sebelumnya dirasakan pegawai. Pola penyimpanan terpusat tidak hanya meningkatkan efisiensi proses unggah dokumen, tetapi juga meminimalkan risiko kesalahan input serta mempercepat proses verifikasi data. Secara keseluruhan, formulasi strategi di Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo memperlihatkan pendekatan *Human-Centered Digitalization*, yaitu strategi digitalisasi yang menempatkan kesiapan sumber daya manusia sebagai pusat perubahan. Organisasi memahami bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan aparatur dalam menerima dan mengoperasikan sistem secara optimal. Efektivitas implementasi aplikasi E-Kinerja tidak hanya ditopang oleh penguatan infrastruktur digital, tetapi juga melalui integrasi antara jaringan fasilitator internal, pemberdayaan pegawai muda, dan penyederhanaan alur administrasi melalui sistem "*Big Data*" lokal. Strategi ini berhasil mengubah persepsi ASN terhadap aplikasi E-Kinerja, dari yang semula dipandang sebagai beban administratif menjadi budaya kerja digital yang lebih tertib, terukur, dan adaptif.

Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan tahapan krusial dalam manajemen strategis karena menjadi fase ketika rencana yang telah dirumuskan diterjemahkan ke dalam tindakan nyata. Di Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo, implementasi strategi penerapan aplikasi E-Kinerja diarahkan pada penguatan kapasitas sumber daya manusia serta penyempurnaan alur kerja digital agar transformasi birokrasi dapat berjalan secara optimal. Efektivitas implementasi strategi di Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo didukung oleh tiga mekanisme utama, yaitu

penguatan komunikasi organisasi, kepemimpinan yang aktif melalui pengawasan melekat, serta penerapan mekanisme umpan balik yang substantif.

Pertama, penerapan strategi komunikasi multisaluran melalui jalur formal dan real-time. Penyampaian informasi menjadi fondasi penting dalam memastikan seluruh ASN memahami perubahan kebijakan maupun mekanisme teknis penggunaan aplikasi E-Kinerja. Organisasi menerapkan pola komunikasi ganda melalui forum formal berupa rapat koordinasi rutin serta komunikasi informal berbasis media digital untuk penyampaian informasi yang membutuhkan respons cepat. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh pihak staf dari Bagian Umum:

“kalau secara informal, kita pakai grup WhatsApp khusus untuk instruksi cepat. Jadi, kalau ada perubahan aturan dari BKN atau kendala sistem, pimpinan langsung kasih arahan di situ supaya semua ASN pelaksana sampai ke tingkat bawah tahu informasinya secara real-time.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pemanfaatan media komunikasi digital telah menjadi instrumen strategis dalam mempercepat distribusi kebijakan. Penggunaan grup WhatsApp tidak lagi sekadar sebagai sarana komunikasi sosial, tetapi berkembang menjadi kanal koordinasi operasional yang memungkinkan penyebaran informasi secara cepat dan efisien. Kombinasi komunikasi formal dan informal ini menciptakan sistem komunikasi organisasi yang responsif terhadap dinamika perubahan regulasi maupun kendala teknis pelaksanaan aplikasi.

Kedua, penguatan *tone at the top* melalui pengawasan melekat dan kehadiran langsung pimpinan. Keberhasilan implementasi strategi sangat dipengaruhi oleh komitmen pimpinan dalam mengawal perubahan. Di Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo, dukungan pimpinan tidak berhenti pada pemberian instruksi administratif, tetapi diwujudkan melalui keterlibatan aktif dalam memantau pelaksanaan E-Kinerja. Pengawasan dilakukan secara rutin melalui pemantauan langsung terhadap progres pengisian laporan ASN maupun evaluasi pada forum rapat internal. Kondisi ini menciptakan budaya kerja yang lebih disiplin karena ASN menyadari bahwa setiap capaian yang diinput dalam sistem menjadi perhatian pimpinan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari pihak Bagian Persidangan dan Perundang-Undangan:

“aku pribadi punya jadwal khusus untuk memantau dasbor E-Kinerja tim saya setiap minggu. Kalau ada staf yang kinerjanya masih kosong, langsung saya panggil untuk diskusi... Jadi pengawasannya lebih ke arah pendampingan supaya nilai capaian bagian kita tidak anjlok.”

Petikan tersebut menunjukkan bahwa pengawasan tidak bersifat represif, melainkan lebih menekankan pendekatan pendampingan. Kehadiran pimpinan dalam proses evaluasi mendorong terciptanya hubungan kerja yang suportif, sehingga pengawasan menjadi sarana pembinaan yang mendorong ASN untuk memperbaiki capaian kerja secara berkelanjutan.

Ketiga, penerapan mekanisme umpan balik substantif dalam proses validasi laporan kinerja. Implementasi strategi diperkuat melalui evaluasi yang tidak hanya berorientasi administratif, tetapi juga korektif. Setiap laporan yang diajukan ASN ditinjau kesesuaiannya dengan uraian tugas dan bukti dukung yang dilampirkan. Apabila ditemukan ketidaksesuaian, laporan dikembalikan dengan catatan perbaikan agar pegawai dapat memahami letak kekurangan dan melakukan penyesuaian pada periode berikutnya. Mekanisme ini menunjukkan bahwa aplikasi E-Kinerja telah berkembang dari sekadar alat pelaporan administratif menjadi instrumen pembinaan kinerja yang mendorong peningkatan kualitas kerja ASN secara berkelanjutan. Umpan balik yang diberikan memungkinkan ASN memperoleh evaluasi yang jelas terhadap capaian kerjanya, sehingga proses pembelajaran organisasi dapat berlangsung secara sistematis.

Evaluasi Hasil

Evaluasi strategi merupakan bagian penting dari fungsi pengendalian (*controlling*) dalam manajemen strategis yang bertujuan menilai tingkat kesesuaian antara perencanaan dengan hasil implementasi di lapangan. Menurut Robbins dan Coulter (2016), proses evaluasi diperlukan untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan berjalan sesuai tujuan organisasi sekaligus menjadi dasar dalam pengambilan tindakan korektif apabila ditemukan ketidaksesuaian. Di Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo, evaluasi implementasi aplikasi E-Kinerja tidak hanya berfokus pada pencapaian angka kinerja semata, tetapi juga diarahkan untuk menilai konsistensi, kedisiplinan, serta tingkat internalisasi budaya kerja digital di kalangan ASN.

Proses evaluasi strategi di Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo dilaksanakan melalui tiga pilar utama, yaitu monitoring kedisiplinan pelaporan, evaluasi korektif berbasis komunikasi langsung, serta pemanfaatan data sistem informasi manajemen sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Pertama, monitoring kedisiplinan sebagai indikator perubahan perilaku kerja ASN. Salah satu indikator utama yang digunakan dalam proses evaluasi adalah ketepatan waktu ASN dalam mengisi laporan harian pada aplikasi E-Kinerja. Pemantauan dilakukan secara rutin melalui pengecekan tanggal input serta status kelengkapan laporan dalam sistem. Ketepatan waktu pengisian dipandang sebagai indikator keberhasilan adaptasi ASN terhadap sistem kerja digital yang diterapkan. Sebaliknya, pola pengisian yang menumpuk pada akhir periode menjadi sinyal adanya kendala, baik yang bersumber dari rendahnya kedisiplinan maupun hambatan teknis dalam pengoperasian aplikasi. Kondisi ini sejalan dengan konsep pengendalian strategis yang dikemukakan oleh Hunger dan Wheelen (2012), bahwa organisasi perlu menetapkan indikator operasional yang terukur untuk mengevaluasi efektivitas perubahan budaya kerja. Di Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo, pengisian laporan harian secara tepat waktu mulai dipahami sebagai bentuk tanggung jawab profesional yang melekat pada tugas ASN, bukan sekadar kewajiban administratif yang dilakukan pada akhir periode pelaporan.

Kedua, penerapan pendekatan korektif melalui evaluasi tatap muka. Salah satu temuan penting dalam penelitian ini adalah adanya mekanisme evaluasi langsung oleh pimpinan apabila ditemukan keterlambatan pengisian laporan atau capaian kinerja yang belum optimal. Evaluasi dilakukan melalui komunikasi tatap muka untuk mengidentifikasi akar permasalahan yang dihadapi ASN, baik yang bersifat teknis maupun administratif. Sebagaimana hasil wawancara terpadu menunjukkan:

“Jika ditemukan ketidaksesuaian atau laporan yang belum terisi, pimpinan akan memanggil pegawai terkait untuk diskusi. Tujuannya bukan untuk menghukum, melainkan untuk mengidentifikasi masalahnya apakah karena sistem yang eror atau pemahaman pegawai yang kurang sehingga bisa langsung diberikan bimbingan teknis ulang.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi di lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo tidak dilakukan dalam pendekatan yang represif, melainkan lebih menekankan pembinaan yang bersifat korektif dan solutif.

Ketiga, pemanfaatan data sistem informasi manajemen sebagai dasar pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based decision making*). Data yang dihasilkan melalui aplikasi E-Kinerja memberikan gambaran objektif mengenai profil capaian kerja seluruh ASN di lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo. Informasi tersebut dimanfaatkan oleh pimpinan dan bagian kepegawaian untuk melakukan pemetaan kondisi pegawai secara akurat, termasuk mengidentifikasi ASN yang telah mampu beradaptasi secara mandiri dengan sistem digital maupun ASN yang masih memerlukan pendampingan tambahan. Pemanfaatan data ini memperkuat objektivitas pengambilan keputusan karena setiap langkah evaluasi dan tindak lanjut didasarkan pada bukti yang terdokumentasi secara sistematis, bukan sekadar asumsi

subjektif. Melalui rekam jejak digital yang tersimpan dalam aplikasi, organisasi dapat menyusun strategi pengembangan kapasitas yang lebih tepat sasaran, seperti pelaksanaan pelatihan ulang, pendampingan teknis intensif, maupun penguatan monitoring pada unit tertentu. Secara keseluruhan, evaluasi strategi implementasi aplikasi E-Kinerja di Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo menunjukkan adanya pendekatan pengendalian yang terstruktur, adaptif, dan berorientasi pada pembelajaran organisasi. Novelty penelitian ini terletak pada temuan bahwa evaluasi tidak hanya difungsikan sebagai alat kontrol administratif, tetapi telah berkembang menjadi instrumen internalisasi budaya kerja digital.

Melalui monitoring kedisiplinan, evaluasi korektif berbasis dialog, serta pemanfaatan data sistem secara objektif, organisasi berhasil membangun pola pengawasan yang tidak sekadar menilai hasil akhir, tetapi juga mendorong perubahan perilaku ASN secara berkelanjutan. Temuan ini memperkuat pandangan Hayes (2022) bahwa keberhasilan transformasi digital birokrasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menjadikan evaluasi sebagai sarana pembelajaran kolektif, bukan sekadar mekanisme penilaian formalitas administratif.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa strategi peningkatan kinerja ASN melalui aplikasi E-Kinerja di Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo merupakan sebuah transformasi manajemen strategis yang komprehensif. Keberhasilan transformasi ini ditentukan oleh integrasi yang dinamis antara kekuatan internal dan pemanfaatan peluang eksternal.

Pertama, dari aspek lingkungan, regulasi nasional dan dukungan sistem digital pusat menjadi peluang strategis yang mendorong terbentuknya standar kinerja yang transparan dan akuntabel. Meskipun organisasi dihadapkan pada tantangan eksternal berupa tuntutan publik yang tinggi di era digital, hal tersebut justru menjadi katalisator bagi organisasi untuk mempercepat proses adaptasi teknologi. Kedua, kunci keberhasilan implementasi terletak pada model "Kepemimpinan Strategis dan Pendampingan Sebaya". Komitmen pimpinan yang kuat (*tone at the top*) yang diwujudkan melalui pengawasan melekat dan kehadiran fisik, berhasil mengubah persepsi E-Kinerja dari sekadar beban administratif menjadi tanggung jawab profesional. Dukungan ini diperkuat oleh peran pegawai muda sebagai "mentor sebaya" dan sistem fasilitator di tiap bagian yang efektif dalam memangkas kesenjangan literasi digital antar-generasi. Ketiga, strategi ini memberikan dampak signifikan terhadap pergeseran budaya kerja ASN menjadi lebih terukur dan berbasis data. Penggunaan saluran komunikasi multichannel (formal melalui rapat dan informal melalui grup WhatsApp) serta mekanisme umpan balik (*feedback*) yang bersifat korektif-edukatif, terbukti mampu meningkatkan kedisiplinan dan kualitas pelaporan kinerja.

Namun demikian, penelitian ini juga mencatat adanya hambatan administratif baru, di mana prosedur pengunggahan bukti dukung yang sangat rinci justru dirasa menambah beban kerja pegawai. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan perpindahan ke sistem digital tidak hanya bergantung pada kecanggihan aplikasi, tetapi sangat ditentukan oleh kesiapan mental pegawai, penyederhanaan aturan kerja, dan komunikasi internal yang baik. Hal ini penting agar penggunaan teknologi benar-benar membantu pekerjaan dan bukan malah menjadi beban tambahan dalam produktivitas.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, penerapan E-Kinerja di Sekretariat DPRD Kabupaten Sidoarjo telah berjalan cukup baik, namun masih perlu penguatan agar lebih optimal. Penerapan

ini tidak hanya berkaitan dengan sistem digital, tetapi juga kesiapan sumber daya manusia dan budaya kerja organisasi. Adapun saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Meningkatkan keterlibatan pimpinan dalam pengawasan dan pendampingan pelaksanaan E-Kinerja agar kedisiplinan ASN tetap terjaga.
2. Menyelenggarakan pelatihan literasi digital secara berkala untuk meningkatkan kemampuan ASN dalam penggunaan aplikasi E-Kinerja.
3. Memperkuat peran fasilitator di setiap unit kerja untuk mendukung pemerataan pemahaman dan pendampingan teknis.
4. Menyederhanakan mekanisme pelaporan dan pengunggahan bukti dukung agar lebih praktis dan efisien.
5. Memperkuat komunikasi internal terkait perubahan aturan, pembaruan sistem, maupun kendala teknis agar informasi tersampaikan secara cepat dan jelas.
6. Mengoptimalkan pemanfaatan data E-Kinerja sebagai dasar evaluasi, pembinaan, dan perencanaan peningkatan kinerja ASN.
7. Mengintegrasikan pengisian E-Kinerja dengan aktivitas kerja harian agar tidak dipersepsikan sebagai beban administratif tambahan, melainkan sebagai pendukung produktivitas kerja.

REFERENSI

- Adhистianto, M. F., Hukum, F., & Pamulang, U. (2020). *Politik Hukum Pembentukan Rancangan Undang-Undang Cipta Kerja (Studi Klaster Ketenagakerjaan) Mohammad*. 3(1), 1–10.
- Afandi Pandi, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep, dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Afriani, D., & Mus, S. (2025). Manajemen Peningkatan Kinerja Pegawai Berbasis E-kinerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Takalar. *Irfani*, 21(3), 950-967.
- Afrizal. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif dalam Berbagai Disiplin Ilmu*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Ali, Z. M. (2018). *Dasar-Dasar Manajemen*. 26–51.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2019). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 30(3), 585–603.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page.
- Bank, W. (2021). *E-Government Development and Public Sector Performance*. World Bank Group.
- David, F. R., David, F. R., Columbus, B., New, I., San, Y., Cape, F. A., Dubai, T., Madrid, L., Munich, M., Montréal, P., Delhi, T., São, M. C., Sydney, P., Kong, H., Singapore, S., & Tokyo, T. (2017). Sixteenth edition Strategic Management concepts and cases. In *Pearson education, inc.* www.pearsoned.com/permissions/.
- Denti, E., Abdillah, W., & Santi, F. (2017). *Analisis Implementasi Sistem Elektronik Kinerja(ekinerja) Pemerintah Provinsi Bengkulu*.
- Drucker, P. F. (2007). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper Business.
- Dwiyanto, A. (2018). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Gadjah Mada University Press.
- Elya Dasuki, R. (2021). Manajemen Strategi : Kajian Teori Resource Based View. Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen, <https://doi.org/10.32670/coopetition.v12i3.710>
- Gae, A., & Ardiansyah, A. (2025). *Penerapan Aplikasi Elektronik Kinerja (E-Kinerja) Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Di Kecamatan Ende Timur* (Doctoral dissertation, IPDN).
- Hamas, H. S. P., & Fanida, E. H. (2024). Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Pelayanan Publik melalui Aplikasi Wargaku oleh Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surabaya. *Publika*, 421-434.
- Handayani, K., Rivai, F. H., & Asropi, A. (2024). Strategy To Enhance The Competencies Of Civil Servants At The Regional Revenue Agency Office Of Bekasi City. *Jurnal Apresiasi*

- Ekonomi*, 12(2), 359-377.
- Herlina, V., & Sestriyenti, E. (2023). Optimizing Supervision Innovation: A Case Study of the Inspectorate in Sungai Penuh City. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, 8(1), 12-21.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. 2023. *Manajemen Strategis*. Andi. Yogyakarta: Jatmiko, RD
- Indonesia, K. P. A. N. dan R. B. R. (2020). *Roadmap Smart ASN 2024 dan Strategi Penguatan SPBE Nasional*. Kemenpan RB.
- Indonesia, K. P. A. N. dan R. B. R. (2022). *Laporan Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara Tahun 2022*. Kemenpan RB.
- Indonesia, L. A. N. R. (2021). *Kajian Implementasi Sistem Manajemen Kinerja ASN Berbasis Elektronik*. LAN RI.
- Indonesia, P. R. (2019). Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. In *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 77*.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Edisi Kedua. Jakarta : PT. rajaGrafindo Persada.
- Mulyani, M., Hardian, D. E., & Kurniawan, I. A. (2021). Implementasi Penggunaan Aplikasi E-Kinerja Penilaian Prestasi Kerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Di Dinas Pendidikan Kota Tangerang.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The wise company: How companies create continuous innovation*. Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Pengembangan, S., Asn, K., & Digital, E. T. (2023). *Strategi Pengembangan Kompetensi ASN di Era Transformasi Digital*. 14, 2023–2024.
- Putra, N. R., & Frinaldi, A. (2023). Penilaian Kinerja Pegawai Melalui Penerapan Sistem E-Kinerja Di Biro Pemerintahan Dan Otonomi Daerah Provinsi Sumatera Barat. *JISIP UNJA (Jurnal Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Jambi)*, 12-24.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 77.
- Primadoc. (2024, February 24). *Keterbatasan kompetensi ASN menjadi hambatan implementasi sistem pemerintahan berbasis elektronik*. <https://primadoc.id/keterbatasan-kompetensi-asn-menjadi-hambatan-implementasi-sistem-pemerintahan-berbasis-elektronik/>
- Rahman, N., Bahri, S., & Juharni, J. (2024). Implementasi Kebijakan E-Kinerja Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada UPT Puskesmas Bara-Baraya. *Paradigma Journal of Administration*, 2(1), 14-18.
- Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. (2016). *Management*, Pearson Australia.
- Saleh, M. A. (2022). *Efektivitas Penggunaan Aplikasi e-Kinerja Dalam Meningkatkan Disiplin Dan Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan (BKPP) Kota Gorontalo* (Doctoral dissertation, IPDN).
- Sari, A. W., & Sidik, D. S. (2024). Implementasi Sistem Aplikasi E-Kinerja pada Aspek Fleksibilitas di Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Ciamis. *Inskripsi*, 1(1), 27-35
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi Kinerja dan Produktivitas Kerja*. Cetakan Ke-1. Bandung: PT.Refika Aditama
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Sukarnyana, dkk.. 2003.. *Dasar-Dasar Metodologi Penelitian*. Malang: UM Press
- Suyadi. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pengembangan, S., Asn, K., & Digital, E. T. (2023). *Strategi Pengembangan Kompetensi ASN di Era Transformasi Digital*. 14, 2023–2024.
- Wahyuni, S. (2020). *Pengaruh Penerapan E-Kinerja dan Integritas Terhadap Kinerja Pegawai Sisi Wahyuni*. 4(2), 153–164.