

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia berkualitas diperlukan oleh setiap organisasi yang ingin berkembang dan maju. Kualitas sumber daya manusia dapat diketahui dari penilaian kinerja pegawai (Rahayu, 2021). Penilaian kinerja bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dengan dasar hukum Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang kemudian berubah menjadi PP Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang berlaku sejak tahun 2014.

Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) merupakan beban kerja yang harus dicapai atau dipenuhi oleh Aparatur Sipil Negara, dievaluasi secara rutin selama periode pengumpulan SKP, dan sebagai salah satu cara mengukur keberhasilan organisasi (Prasetyo & UB, 2024). Pengisian SKP dilakukan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang kemudian didukung oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenpanRB) Nomor 6 Tahun 2022. Menilai kinerja pegawai ASN melalui SKP dengan masih dilakukan secara manual menggunakan sistem konvensional berupa berkas isian formulir SKP dicetak lalu dipindahtangankan sesuai prosedur penilaian SKP.

Penggunaan SKP dengan sistem manual dalam menilai kinerja pegawai ASN masih menghadapi berbagai permasalahan fundamental yang diantaranya adalah Pertama, Proses penilaian kinerja bersifat manual atau konvensional. Berdasarkan penelitian oleh (Aini et al., 2025) menyatakan bahwa sebelum implementasi platform SiManja (Sistem Informasi Manajemen Kinerja), Dinas Perpustakaan dan Arsip Aceh menerapkan sistem penilaian kinerja berbasis dokumen manual untuk SKP yang mengakibatkan kelambatan dalam pengumpulan informasi kinerja dan rendahnya tingkat transparansi dalam proses penilaian kinerja pegawai. Kedua, Rentan terhadap intervensi subjektif Atasan. Menurut penelitian oleh (Nurhayati & Amir, 2022) yang menyatakan bahwa dalam prakteknya, penilaian kinerja masih bergantung pada penilaian subyektif Atasan terhadap bawahannya. Sementara itu, menurut penelitian oleh (Rohman, 2024) menyatakan bahwa efek jangka panjang terhadap kinerja organisasi dapat dipengaruhi oleh penilaian subjektif atas dasar suka atau tidak suka yang dapat menyebabkan ketidakkompakan, sikap saling iri, tidak melakukan pekerjaan sepenuh hati, dan lain sebagainya.

Ketiga, Lemahnya sistem dokumentasi kinerja. Penelitian oleh (Navarani & Farida, 2024) menyatakan bahwa SKP tahunan digunakan pimpinan untuk penilaian dan evaluasi kinerja pegawai guna meningkatkan produktivitas mereka, tetapi proses tersebut sulit dilakukan karena banyak pegawai melakukan pencatatan dan pelaporan menggunakan sistem manual. Keempat, Kesulitan melacak capaian kinerja secara *real-time*. Penelitian oleh (Marlian & Sari, 2020) menyatakan bahwa temuan data memperlihatkan perbedaan mencolok antara kondisi sebelum dan sesudah operasionalisasi SASIKAP di wilayah administrasi Kabupaten Bandung, yaitu sebelum

sistem tersebut diterapkan, atasan atau pejabat penilai mengalami keterbatasan akses terhadap informasi kinerja pegawai yang akurat dan aktual sehingga menghambat fleksibilitas dalam melaksanakan proses penilaian kinerja. Teknologi informasi memungkinkan percepatan proses penilaian kinerja pegawai karena informasi dapat diakses dalam waktu nyata (*realtime*) tanpa batasan ruang dan waktu (Aji, 2022). Diharapkan digitalisasi dapat meningkatkan efisiensi, mempercepat penyelesaian tugas, dan memperkuat akuntabilitas publik melalui transparansi (Zulvi et al., 2025). Dengan permasalahan-permasalahan tersebut, transformasi digital diharapkan menjadi solusi.

Permasalahan dalam penilaian kinerja tersebut terjadi di organisasi pemerintah yang menggunakan sistem konvensional yakni manual dalam SKP untuk menilai kinerja pegawai ASN, dan termasuk di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Madiun. Sebelum implementasi digitalisasi, sistem penilaian kinerja pegawai ASN di BKPSDM Kota Madiun dijalankan melalui prosedur konvensional berbasis pengisian formulir SKP secara tertulis dalam format fisik. Menurut salah satu pegawai BKPSDM Kota Madiun yaitu Bapak Abied Nurol M. A. Md selaku Kasubag Umum dan Keuangan di BKPSDM Kota Madiun bahwa pencatatan kinerja dilakukan secara manual berupa formulir sederhana. Hal ini rentan terhadap kerusakan dan kehilangan. Penelitian oleh (Navarani & Farida, 2024) menyebutkan bahwa laporan kinerja yang dicatat sepanjang tahun memungkinkan informasi yang disimpan hilang sehingga pencarian data kinerja akan sulit dan memakan waktu, serta material kertas yang mudah rusak.

Penilaian kinerja secara manual tersebut cenderung hanya menjadi formalitas administrasi untuk memenuhi data dan kewajiban saja sehingga penilaian bergantung kepada Atasan yang menyebabkan subjektivitas tinggi karena ada rasa tidak enak apabila memberikan nilai jelek, terlebih penilaian kinerja tidak berpengaruh terhadap apapun baik *reward*, pendapatan, maupun kenaikan pangkat. Penelitian oleh (Mukti, 2024) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja di Kecamatan Kenjeran menggunakan SKP pada Penilaian Perilaku Kerja masih subjektif karena sering kali dipengaruhi oleh belas kasihan, sehingga menyebabkan ketidakadilan dalam penilaian.

Beliau juga menyatakan bahwa penilaian kinerja secara manual melalui SKP dapat berpengaruh terhadap kurangnya transparansi dalam penilaian kinerja karena minimnya bukti kinerja yang telah dilakukan pegawai. Hal tersebut karena tidak didukung dengan bukti dukung atau dokumentasi untuk mendukung validasi sehingga pegawai kurang mengetahui secara jelas komponen atau dasar penilaian yang diberikan oleh Atasan. Kurangnya transparansi dalam penilaian kinerja dapat menyebabkan kinerja pegawai ASN yang kurang baik, contohnya disiplin kerja pegawai yang rendah berupa adanya keterlambatan datang jam kantor dan pulang mendahului jam kantor yang tidak terkontrol. Penelitian oleh (Hertati, 2019) menyatakan bahwa sebelum adanya aplikasi E-Kinerja, seringkali terjadi pelanggaran jam kerja oleh pegawai, seperti datang terlambat, keluar masuk kantor untuk kepentingan pribadi saat jam kerja, atau pulang lebih awal.

Berdasarkan sumber dari wawancara pendahuluan dengan Kepala BKPSDM Kota Madiun yaitu Bapak Drs. Haris Rahmanudin mengenai penilaian kinerja sebelum adanya transformasi digital.

“Sebelum adanya M-SKP (penilaian kinerja secara digital) kita manual (penilaian kinerja menggunakan SKP secara manual) seperti itu, seolah-olah menjadi formalitas saja dan secara riil indikator dan lain sebagainya tidak terdata” (Wawancara 26 Maret 2025).

Hasil wawancara tersebut dapat menunjukkan bahwa transparansi dalam menilai kinerja pegawai ASN di BKPSDM Kota Madiun menggunakan SKP secara manual belum sepenuhnya dapat terwujud. Oleh karena itu, sistem teknologi diperlukan untuk mengatasi masalah penilaian kinerja ASN (Navarani & Farida, 2024). Penggunaan teknologi digital dalam penilaian kinerja pegawai ASN termuat dalam regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah yakni dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mencakup penggunaan sistem digital untuk memantau, melaporkan, dan melakukan evaluasi kinerja ASN (Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, 2019). Implementasi SKP secara *online* atau digital sebagai bentuk peralihan dari Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja menuju Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Humas MENPANRB, 2020).

Di Kota Madiun terdapat data terkait kinerja pegawai ASN yang juga menjadi latar belakang masalah penelitian ini yaitu data Indeks Profesionalitas (IP) ASN. IP ASN memegang peranan krusial karena dapat digunakan untuk mengetahui tingkat profesionalisme yang dimiliki pegawai ASN dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab jabatannya. Berikut ini adalah data Indeks Profesionalitas (IP) ASN Kota Madiun selama beberapa tahun terakhir.

Tabel 1. 1 Indeks Profesionalitas (IP) ASN di Kota Madiun (2021-2023)

Indeks Profesionalitas ASN		
Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023
43,68%	89,78%	85,46%

Sumber: BKPSDM Kota Madiun (2025)

Berdasarkan data pada tabel 1.1 yang bersumber dari BKPSDM Kota Madiun menunjukkan bahwa Indeks Profesionalitas ASN di Kota Madiun terjadi secara fluktuatif atau berubah-ubah setiap tahunnya dan mengalami penurunan pada tahun 2022 dan 2023. IP ASN Kota Madiun termasuk kategori Indeks Tinggi karena berada pada rentang nilai 81-90 dengan berdasar informasi dalam website <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/>. Namun, terjadi penurunan sebesar 4,32% yang menimbulkan pertanyaan mengenai apakah kinerja ASN tidak mengalami perkembangan saat ini atau justru mengalami keterpurukan. Pengukuran IP ASN dapat dilihat dari Riwayat Jenjang Pendidikan Formal Terakhir yang Dicapai 25%, Riwayat Hasil Penilaian Kinerja yang mencakup Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai (PKP) 30%, Riwayat Pengembangan Kompetensi 40%, serta Data/Informasi mengenai Hukuman Disiplin yang Pernah Diterima 5% (Daulay, 2023).

Menurut sumber dari BKPSDM Kota Madiun, penurunan pada IP ASN Kota Madiun disebabkan oleh adanya penurunan pada Riwayat Pengembangan Kompetensi (pengembangan karir). Pengembangan karir berkaitan erat dengan penilaian kinerja karena saling mempengaruhi. Penilaian kinerja menjadi landasan dalam pengembangan

karir karena kinerja pegawai yang dinilai akan menunjukkan apakah pegawai layak untuk mendapatkan pengembangan karir seperti pendidikan dan pelatihan (diklat), kenaikan pangkat, rotasi atau mutasi jabatan, dan lain sebagainya. Pengembangan karir akan memperkuat kinerja pegawai secara berkelanjutan. Penelitian oleh (Nada & Mursyidah, 2022) menyebutkan bahwa data grafik Indeks Profesionalitas ASN di Kabupaten Sidoarjo pada periode 2020-2021 memperlihatkan pola stagnasi tanpa fluktuasi signifikan sehingga memicu pertanyaan apakah kinerja ASN tidak mengalami perkembangan saat ini. Menurut sumber dari BKPSDM Kota Madiun menyebutkan bahwa kinerja pegawai ASN yang dinilai melalui SKP menjadi salah satu variabel atau komponen dalam penghitungan Indeks Profesionalitas ASN.

BKPSDM Kota Madiun bekerja sama dengan Diskominfo Kota Madiun yang mendukung dalam penyediaan infrastruktur teknologi informasi untuk mengembangkan inovasi digital berupa M-SKP (Madiun Sistem Kinerja Pegawai). Latar belakang atau alasan dibentuknya M-SKP di Kota Madiun adalah untuk mendukung pemerintahan yang objektif, efektif, dan transparan serta memudahkan dalam penilaian kinerja setiap individu ASN guna mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan. Pembentukan M-SKP menjadi upaya memperbaiki dan menyempurnakan dalam menilai kinerja pegawai ASN, terutama SKP secara manual.

Dasar hukum pembentukan inovasi digital M-SKP adalah PermenPAN & RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Selain itu, M-SKP termuat dalam Peraturan Walikota Madiun Nomor 33 Tahun 2022 tentang Peta Rencana Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Kota Madiun Tahun 2023–2027

sebagai salah satu inovasi digital atau aplikasi pendukung data kepegawaian dan data penilaian kinerja pegawai (Peraturan Walikota Madiun Nomor 33 Tahun 2022 Tentang Peta Rencana Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Kota Madiun Tahun 2023–2027, 2022). M-SKP mulai diluncurkan pada akhir tahun 2021 dan penggunaannya oleh seluruh ASN di Kota Madiun sejak tahun 2022.

Transformasi digital berbasis M-SKP dilakukan untuk menciptakan sistem pemerintahan secara transparan, objektif, efektif, dan akuntabel, yang juga dapat berpengaruh terhadap pelaksanaan pelayanan publik yang berkualitas dan terpercaya. *E-Government* merupakan konsep penyelenggaraan sistem pemerintahan yang mengadopsi platform elektronik atau digital melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam operasionalisasi birokrasi. *E-Government* merupakan pemanfaatan teknologi informasi dalam sistem pemerintahan guna peningkatan transparansi, efektifitas, dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan pelayanan publik (Kamal, 2025).

Transformasi digital berbasis M-SKP adalah implementasi dari *E-Government*, terutama dalam menilai kinerja pegawai ASN secara digital. Transformasi digital memiliki peranan dalam mempengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) (Chasana et al., 2024). M-SKP termasuk dalam jenis *E-Government G to E (Government to Employee)* dan *G to G (Government to Government)*. *G to E* karena M-SKP digunakan oleh pegawai ASN dalam mengisi SKP dan mengetahui hasil penilaian kinerja. Sedangkan, *G to G* karena M-SKP digunakan oleh OPD (Organisasi Pemerintah Daerah) dalam mengelola sumber daya manusia pegawai ASN di lingkup internal sehingga termasuk dalam hubungan antar unit/OPD.

Berdasarkan wawancara pendahuluan dengan salah satu pegawai di BKPSDM Kota Madiun yaitu Ibu Izza Noer Fitriana, A.Md. selaku Pranata Komputer Terampil di BKPSDM Kota Msdiun yang menjelaskan mengenai M-SKP.

“M-SKP ini sebuah sistem informasi untuk penilaian kinerja, sasaran kinerja pegawai yang diantaranya adalah SKP, Penilaian Kerja, dan Penilaian Perilaku yang dilengkapi sejumlah fitur atau layanan. Fitur atau layanan yang terdapat dalam M-SKP bagi pegawai ASN diantaranya adalah Pengisian Perjanjian Kerja, Pengisian SKP, Realisasi Rencana Aksi, Realisasi SKP, Penilaian Atasan Bawahan Rekan Kerja, dan Hasil Rekap Absensi. Sedangkan, fitur atau layanan M-SKP bagi admin atau pengelola adalah Monitoring” (Wawancara 16 Januari 2025).

Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan dengan Kepala BKPSDM Kota Madiun yaitu Bapak Drs. Haris Rahmanudin mengenai penilaian kinerja setelah adanya transformasi digital berupa M-SKP.

“Penilaiannya lebih komprehensif dan lebih detail (penilaian kinerja melalui M-SKP), dan itu lebih efisien dan tidak menghabiskan kertas juga karena dimilai oleh aplikasi dan ketika sudah selesai baru dicetak” (Wawancara 26 Maret 2025).

Beliau juga menjelaskan mengenai subjektivitas dan transparansi dalam menilai kinerja pegawai menggunakan M-SKP.

“Di penilaian kinerja tersebut kan juga ada Penilaian Perilaku, dan di Penilaian Perilaku dilakukan penilaian 360 derajat jadi tidak hanya Atasan yang menilai, tetapi Atasan pun bisa dinilai dari bawahan, dari rekan kerja, karena kan 360 derajat berarti dari atas, dari samping, dari bawah mereka melakukan penilaian. Jadi bisa secara objektif, karena kita tidak tahu siapa yang menilai, kecuali untuk Atasan. Hal itu karena di aplikasi, kita acak (yang menilai). Secara penilaian kinerja dapat mengurangi subjektivitas karena kemudian ada dukungan data capaian (data capaian kinerja) yang dilakukan oleh pegawai. Dilampirkan dokumentasi atau bukti di penilaiannya karena difasilitasi” (Wawancara 26 Maret 2025).

“Karena sudah melalui aplikasi, semuanya bisa melihat. Kalau tidak bagus (kinerja pegawai ASN) ya dinilai tidak bagus. Saya kira dengan aplikasi (M-SKP) jadi transparan, kan semuanya (para pegawai ASN) bisa mengakses. Hasil penilaian kinerja dapat dilihat pegawai ASN. Dengan adanya M-SKP menjadi lebih tranparan dan lebih rinci (penilaian kinerja). Lebih detail dan lebih spesifik, jadi mereka

(pegawai ASN) lebih tahu mana yang dinilai sesuai dengan indikator kinerjanya” (Wawancara 26 Maret 2025).

M-SKP menjadi salah satu transformasi digital dalam penilaian kinerja pegawai ASN. Transformasi digital pada sektor pemerintahan merupakan adopsi strategis teknologi informasi dan komunikasi di berbagai aspek tata kelola publik yang bertujuan untuk meningkatkan keterbukaan informasi, produktivitas birokrasi, serta penyediaan layanan yang lebih responsif (Wiranti & Frinaldi, 2023). Teknologi membuat organisasi dapat mengelola data kinerja dengan semakin efektif, mempercepat komunikasi antara Atasan dan bawahan, serta berkontribusi pada pengembangan keterampilan karyawan (Syahrahmada et al., 2024).

Pemerintah melihat hal ini sebagai peluang untuk meningkatkan akses terhadap sistem pemerintahan yang lebih baik sehingga terbentuk Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang juga disebut *E-Government*. Pemerintah mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Perpres SPBE) di tahun 2018 yang memuat bahwa setiap kepala daerah mempunyai tugas untuk mengkoordinasikan dan menetapkan kebijakan SPBE di Pemerintah Daerah (Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 Tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, 2018). SPBE juga diterapkan di Kota Madiun dan terdapat data mengenai Indeks SPBE Kota Madiun pada tahun 2024. Berikut ini adalah Indeks SPBE Kota Madiun tahun 2024.



Gambar 1. 1 Indeks SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik) Kota Madiun Tahun 2024

Sumber: Website madiuntoday.go.id

(<https://madiuntoday.id/berita/2025/01/03/prestasi-gemilang-di-awal-tahun-pemkot-madiun-catatkan-indeks-spbe-ketiga-tertinggi-provinsi-dan-keempat-tertinggi-nasional>) (2025)

Berdasarkan gambar 1.1 dengan sumber dari website <https://spbe.madiunkota.go.id/> menunjukkan bahwa Indeks SPBE Kota Madiun tahun 2024 berhasil memperoleh peringkat ketiga pada tingkat Provinsi Jawa Timur dan peringkat keempat pada tingkat nasional yaitu dengan nilai 4,57 serta predikat 'Memuaskan'. Indeks SPBE tersebut menjadi alasan atau dasar pemilihan lokasi penelitian di Kota Madiun yang berfokus pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Madiun sebagai salah satu organisasi

pemerintah pada tingkat daerah yang mengelola SPBE di Kota Madiun berupa inovasi digital dalam menilai kinerja pegawai ASN dan menjadi *leading sector* pelaksana inovasi digital penilaian kinerja ASN.

SPBE di Kota Madiun diatur dalam Peraturan Walikota (PerWali) Kota Madiun Nomor 41 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Walikota Madiun Nomor 39 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik di Lingkungan Pemerintah Kota Madiun. Selain itu, berdasarkan sumber dari website <https://bkpsdm.madiunkota.go.id/> bahwa BKPSDM Kota Madiun berhasil meraih penghargaan dari BKN (Badan Kepegawaian Negara) yaitu Keberhasilan Menerapkan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara dengan predikat ‘Baik’ pada tahun 2024. Penghargaan ini menjadi apresiasi dan keunggulan bagi BKPSDM Kota Madiun yang juga menjadi alasan atau dasar pemilihan lokasi penelitian di BKPSDM Kota Madiun.

Pemanfaatan teknologi dalam SKP untuk menilai kinerja pegawai ASN membawa beberapa perubahan dibandingkan dengan penilaian kinerja sebelumnya yang lebih mengandalkan SKP secara manual. Pengelolaan kinerja pegawai ASN sebelumnya masih dianggap sulit karena belum terukur dan perlu untuk didukung oleh keterlibatan pengguna atau pegawai ASN dalam proses pengembangan aplikasi guna mengukur kinerja berbasis digitalisasi (Mustafa, 2024). Perubahan dan perbedaan pun terjadi pada inovasi penilaian kinerja dengan berbasis M-SKP di Kota Madiun. Kehadiran platform aplikasi menghadirkan transformasi signifikan pada sistem pelayanan dan kinerja BKPSDM yang

ditandai dengan meningkatnya transparansi, keteraturan administrasi, serta produktivitas pegawai yang lebih optimal (Sufi et al., 2022).

Berdasarkan wawancara pendahuluan yang dilakukan, perbedaan antara SKP secara manual dan melalui M-SKP adalah pada transparansi dan objektivitas. M-SKP membuat kinerja pegawai dapat dinilai dengan lebih transparan dan objektif karena para pegawai ASN dapat mengetahui komponen penilaian dengan lebih rinci dan dapat mengakses hasil penilaian kinerjanya. Kemudian, pada penilaian Perilaku Kerja dilakukan secara 360 derajat sehingga melibatkan Atasan, bawahan, dan rekan kerja serta terdapat dukungan data capaian kinerja yang dilakukan oleh pegawai. Selain itu, terdapat perbedaan dalam tingkat efektif dan efisien karena melalui M-SKP dapat mengurangi penggunaan kertas dibandingkan dengan melalui SKP secara manual. Transparansi sistem penilaian kinerja berkontribusi dalam meningkatkan motivasi pegawai untuk memenuhi capaian target dan standar yang telah ditetapkan (Mustafa, 2024).

M-SKP di Kota Madiun telah diterapkan dalam jangka waktu yang cukup lama, yakni sejak 2022. Selama penerapan M-SKP, terdapat data dari BKPSDM Kota Madiun mengenai rekap hasil penilaian kinerja pegawai ASN di BKPSDM Kota Madiun melalui M-SKP. Berikut ini adalah penilaian kinerja pegawai ASN melalui M-SKP berupa Laporan Predikat Pegawai di BKPSDM Kota Madiun selama beberapa tahun terakhir.

Tabel 1. 2 Rekap Laporan Predikat Pegawai BKPSDM Kota Madiun (Menggunakan M-SKP) Tahun 2022-2024

Tahun	Jumlah Pegawai	Predikat Penilaian Kinerja Pegawai				
		Sangat Kurang	Kurang/Misconduct	Butuh Perbaikan	Baik	Sangat Baik
2022	40	0	0	0	39	1
2023	41	1	1	0	29	10
2024	40	0	1	0	11	28

Sumber: BKPSDM Kota Madiun (2025)

Berdasarkan tabel 1.2 seperti diatas, dapat diketahui bahwa jumlah pegawai pada setiap predikat hasil penilaian kinerja cenderung fluktuatif atau berubah-ubah, tetapi mengarah pada perubahan yang positif. Dapat dikatakan penerapan M-SKP dapat memberikan dampak positif pada kinerja individu ASN di BKPSDM Kota Madiun yang dilihat dari jumlah pegawai berpredikat ‘Baik’ dan ‘Sangat Baik’ lebih banyak dibandingkan dengan jumlah pegawai berpredikat ‘Kurang’ dan ‘Sangat Kurang’. Dengan adanya M-SKP, pegawai dapat melaporkan, memantau, dan mengukur kinerjanya dengan mudah. Dengan demikian, pegawai dapat lebih aktif meningkatkan kinerjanya berdasar pada umpan balik yang diberikan oleh sistem E-Kinerja (Mustafa, 2024).

Penerapan teknologi tidak selalu terlaksana secara lancar karena adanya tantangan atau kendala yang harus diatasi, seperti kemampuan karyawan, kesiapan infrastruktur, dan resistensi terhadap perubahan (Syahrahmada et al., 2024). Terdapat beberapa kendala atau permasalahan yang dihadapi dalam penerapan transformasi digital berbasis M-SKP. Terdapat pegawai yang masih kesulitan menggunakan M-SKP. Hal tersebut

disebabkan adanya perbedaan pemahaman dan kemampuan pegawai dalam penerapan M-SKP yang dapat dipengaruhi oleh usia pegawai ASN memasuki usia lanjut ataupun kemampuan digital masing-masing individu pegawai yang berbeda. Berdasarkan data dari BKPSDM Kota Madiun bahwa jumlah pegawai ASN di BKPSDM Kota Madiun pada tahun 2025 sebanyak 43 pegawai dan jumlah pegawai yang memasuki usia lanjut sebanyak 8 pegawai. Penelitian oleh (Indrawati Sri, Widodo Djoko, 2023) menyatakan bahwa di BKPSDM Kabupaten Gresik, tidak semua pegawai dapat menggunakan aplikasi SIPANTAS untuk melaporkan hasil pekerjaan karena gagap teknologi akibat faktor usia serta kesulitan beradaptasi dengan hal baru berbasis elektronik.

Terdapat kendala atau permasalahan lain berkaitan dengan pengembangan M-SKP yang selalu dinamis karena harus mengikuti pengembangan dan ketentuan dari Pemerintah Pusat sehingga menuntut pihak admin atau pengelola yakni BKPSDM Kota Madiun untuk memiliki kreativitas dalam membuat fitur atau layanan M-SKP menjadi mudah dipahami dan digunakan oleh pegawai ASN. Penelitian oleh (Erialdi et al., 2021) menyatakan bahwa dalam memudahkan penggunaan aplikasi online bagi pengguna, suatu sistem informasi harus mudah dimengerti, tidak rumit, dan efisien waktu, serta menarik. Selain itu, kesiapan infrastruktur teknologi yang masih kurang karena terkadang M-SKP mengalami *maintenance* dan server lambat serta jaringan internet *down* yang menyebabkan terjadi kesulitan dalam mengakses M-SKP.

Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan dengan Kepala BKPSDM Kota Madiun yakni Bapak Drs. Haris Rahmanudin mengenai kendala atau permasalahan yang dihadapi dalam menggunakan M-SKP.

“Karena kan ini sudah jalan (M-SKP) mulai dari tahun 2021/2022 ya dan semuanya butuh waktu dan proses, karena ini kan teknologi ya dan tidak semua ASN, apalagi yang sudah senior (usia lanjut) yang mengalami kendala. Biasanya mereka dibantu oleh Bagian Kepegawaian untuk mengisi (mengisi SKP menggunakan M-SKP)” (Wawancara 26 Maret 2025).

“Digitalisasi kan terus berkembang ya, jadi kita harus setiap tahun mengevaluasi kesulitannya dimana supaya para ASN yang wajib melakukan penilaian kinerja menjadi lebih mudah dan indikator penilaianya pun dapat dipahami oleh para ASN. Karena mengoperasionalkan yang terkadang susah” (Wawancara 26 Maret 2025).

Berdasarkan sumber dari wawancara pendahuluan dengan pegawai ASN sebagai pengguna M-SKP yaitu Ibu Ninik Nursiami S. Sos selaku Analis Kepegawaian Ahli Muda di BKPSDM Kota Madiun mengenai kendala atau permasalahan yang dihadapi dalam menggunakan M-SKP.

“Karena ini aplikasi baru ya (M-SKP) dan orang tua seperti saya saat mulai bekerja belum ada komputer, otomatis kalau ada aplikasi baru ya belajar dan minta pendampingan. Kalau tidak tahu ini harus bagaimana, kan kadang lupa jadi harus tanya ke yang lebih menangani (admin). Kalau ada kesulitan pemakaian atau lupa maka tanya, butuh pendampingan. Aplikasinya aja supaya lebih menegerti (para pegawai ASN), kadang-kadang kan bingung untuk mengisi (mengisi SKP melalui M-SKP)” (Wawancara 21 Juli 2025).

Wawancara pendahuluan dilakukan kepada pegawai ASN lainnya sebagai pengguna M-SKP yaitu Ibu Aulia Nur Ihsani selaku Analis Kepegawaian Ahli Pertama di BKPSDM Kota Madiun mengenai kendala atau permasalahan yang dihadapi dalam menggunakan M-SKP.

“Kendalanya di awal-awal yaitu belum efisien seperti sekarang karena harus membuat dua hal yakni membuat di M-SKP dan membuat secara cetak (SKP secara manual berbasis dokumen fisik). Kalau sekarang, permasalahannya standar terkait *website (server)* seperti lambat atau lelet karena banyak yang mengakses, kadang penilaian yang seharusnya sudah masuk, tetapi ternyata belum masuk. Sejauh ini kalau aku pribadi masalahnya terkait *server*” (Wawancara 21 Juli 2025).

Penelitian ini menggunakan beberapa penelitian terdahulu yang memberikan inspirasi dan diperoleh dari sumber di internet. Pertama, penelitian oleh (Ubaya et al., 2024) dengan judul Penggunaan Aplikasi E-Kinerja sebagai Bagian dari Strategi Pengembangan Pemerintahan Elektronik dengan Tujuan Meningkatkan Kinerja Pegawai yang menjelaskan bahwa terjadinya perubahan dalam pengukuran kinerja pegawai ASN di Pemerintah Kota Bandar Lampung melalui Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, mulai dari sistem manual hingga bertransformasi ke sistem digital melalui E-Kinerja. Kedua, penelitian oleh (Aini et al., 2025) dengan judul Penerapan Sistem Informasi Manajemen Kinerja (SiManja) pada Bidang Penyimpanan, Pengolahan, dan Pelestarian Bahan Perpustakaan di Dinas Perpustakaan dan Arsip Aceh yang menjelaskan bahwa pada Dinas Perpustakaan dan Arsip Aceh, manajemen kinerja mengalami perubahan dari sistem manual ke digital melalui penerapan SiManja yang berkontribusi pada peningkatan kedisiplinan pegawai karena memfasilitasi pengisian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) menjadi lebih sistematis dan terstruktur. Namun, terdapat beberapa kendala teknis seperti pegawai yang kesulitan dalam memahami penggunaan aplikasi.

Penelitian terdahulu lainnya yang digunakan dalam penelitian ini sebagai penelitian ketiga adalah penelitian oleh (Rania, 2024) yang menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja PNS berbasis elektronik (E-Kinerja) di Kabupaten Banyuwangi memiliki potensi sebagai instrumen transformatif dalam mereformasi mekanisme evaluasi kinerja PNS yang dengan dukungan infrastruktur dan pendampingan memadai dapat mengakselerasi produktivitas aparatur. Meskipun, pada awal penerapannya menghadapi tantangan berupa

skeptisme terhadap efektivitas E-Kinerja sebagai alat penilaian kinerja akibat keterbatasan kompetensi digital sebagian pegawai dalam mengoperasikan aplikasi berbasis teknologi informasi.

M-SKP sebagai transformasi digital dalam penilaian kinerja ASN di Kota Madiun diharapkan dapat menjadi penyempurnaan dari penilaian kinerja yang sebelumnya, tetapi belum dapat menjamin untuk menyelesaikan segala permasalahan dalam penyelenggaraan penilaian kinerja ASN di lingkungan Pemkot Madiun. Menurut Syarifuddin (2020), sebuah kondisi dapat dikatakan berhasil mengalami sebuah transformasi dengan memenuhi 3 mekanisme, yakni Invensi, Difusi, dan Konsekuensi. Teori tersebut cocok digunakan karena terdapat keselarasan dengan realitas permasalahan penerapan M-SKP dengan ketiga mekanisme menurut Syarifuddin (2020). Selain itu, teori tersebut membuat fokus penelitian lebih jelas dan mudah dipahami serta relevan dengan fokus penelitian.

Invensi yaitu perubahan dari dalam masyarakat, terdapat beberapa sasaran kajian sebagai parameter pengukuran dari mekanisme ini, yaitu penemuan baru dan penciptaan ide atau gagasan baru. Penemuan baru dan penciptaan ide menjadi landasan dalam terciptanya inovasi berupa M-SKP yang mendorong adanya perubahan. Namun, penerapan M-SKP yang dikaitkan dengan mekanisme Invensi menghadap permasalahan atau kendala terkait perubahan fitur-fitur dalam M-SKP yang berubah-ubah karena mengikuti ketentuan Pemerintah Pusat. Penciptaan fitur dalam M-SKP termasuk dalam proses penciptaan ide atau gagasan baru dan juga sebagai terobosan atau penemuan baru karena Invensi dapat dipahami sebagai upaya berkelanjutan dalam pengembangan ide-

ide inovatif dengan tidak hanya berfokus pada penciptaan sesuatu yang benar-benar baru. Awal penciptaan M-SKP dilakukan pada tahun 2021 yang dapat dikatakan berjalan dengan cukup lancar, namun penciptaan fitur-fitur dalam M-SKP terus dilaksanakan seiring berjalannya waktu. Penemuan (*Invention*) artinya adalah proses gagasan baru atau ide diciptakan atau dikembangkan (Isra & Mukhlisi, 2022).

Difusi yaitu pencampuran atau tahap saling berkelindan antara adanya komunikasi ide, konsep baru, atau upaya perubahan masyarakat secara lebih luas, terdapat beberapa sasaran kajian sebagai parameter pengukuran dari mekanisme ini, yaitu keterkaitan antara ide dan konsep baru serta komunikasi atau penyebarluasan ide. Penggunaan teknologi memiliki peranan dalam mekanisme Difusi yakni keterkaitan antara ide dan konsep baru karena penggunaan teknologi menjadi media atau sarana untuk mengimplementasikan inovasi berupa M-SKP sehingga ide atau gagasan baru dapat menjadi praktik nyata yang lebih adaptif terhadap perkembangan zaman. Kemudian, mekanisme Difusi yaitu komunikasi atau penyebarluasan ide yang dapat dilakukan melalui interaksi sosial atau sosialisasi. Namun, dalam penerapan M-SKP terdapat permasalahan atau kendala dalam mekanisme Difusi yakni berupa dalam sistem M-SKP terkadang mengalami *maintenance* pada website sehingga sulit diakses dan server yang lambat menanggapi karena banyak yang mengakses sehingga menghambat pegawai ASN dalam mengisi SKP pada M-SKP. Kendala terkait server lambat atau internet *down* dalam M-SKP juga dialami oleh pihak admin atau pengelola M-SKP, terutama dalam mengakses data pada OPD yang jumlahnya pegawai ASN nya banyak dibandingkan dengan OPD lainnya karena

membutuhkan waktu lama. Difusi (*Diffusion*) artinya adalah proses dikomunikasikannya ide atau gagasan baru kepada anggota sistem sosial (Isra & Muktiali, 2022).

Konsekuensi yaitu tahapan mengadopsi ide atau gagasan baru dalam masyarakat, terdapat sasaran kajian sebagai parameter pengukuran dari mekanisme ini, yaitu tahapan adopsi ide atau gagasan baru. Mekanisme Konsekuensi dapat dipahami sebagai tahapan ide atau gagasan baru mulai diadopsi atau digunakan dan diadaptasikan secara nyata yang dalam hal ini adalah M-SKP digunakan dalam sistem penilaian kinerja pegawai ASN, yang kemudian menimbulkan berbagai dampak seperti terwujudnya transparansi, objektivitas, dan keefektifan penilaian kinerja pegawai ASN serta lebih efisien karena berbasis digital. Namun, terdapat dampak negatif yang juga menjadi permasalahan atau kendala dalam penerapan M-SKP terkait mekanisme Konsekuensi, yaitu kemampuan adopsi dan adaptasi pegawai ASN terhadap penggunaan M-SKP yang belum sepenuhnya dilakukan dengan baik karena masih terdapat pegawai yang kebingungan dalam memahami dan menggunakan M-SKP. Konsekuensi (*Consequences*) artinya adalah perubahan yang terjadi dalam sistem sosial hasil dari adopsi ataupun penolakan terhadap inovasi (Isra & Muktiali, 2022).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, seperti penelitian oleh (Ubaya et al., 2024), (Aini et al., 2025), dan (Rania, 2024) dapat dikatakan bahwa transformasi digital dapat memberikan perubahan dan dampak positif yaitu meningkatkan efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas dalam menilai kinerja pegawai ASN. Namun, dalam penelitian ini yakni M-SKP di BKPSDM Kota Madiun masih terdapat kendala atau permasalahan yang dihadapi. Hal tersebut dapat dianalisis menggunakan teori dalam

penelitian ini dengan terdapat perbedaan antara kondisi yang seharusnya terjadi sesuai konsep teori dan kondisi sebenarnya yang terjadi di lapangan. Selain itu, pada penelitian terdahulu oleh (Ubaya et al., 2024), (Aini et al., 2025), dan (Rania, 2024) belum membahas mengenai fitur-fitur yang ada di dalam transformasi digital untuk menilai kinerja pegawai ASN dan belum membahas dari sisi pengguna transformasi digital tersebut.

Urgensi penelitian ini semakin relevan karena transformasi digital M-SKP tidak hanya pergantian sistem, melainkan revolusi dalam penilaian kinerja aparatur pemerintahan menuju tata kelola pemerintahan yang modern, transparan, dan akuntabel sehingga mendorong peningkatan profesionalisme ASN dengan berdampak positif pada kualitas penyelenggaraan sistem pemerintahan dan pelayanan publik di Kota Madiun. Penelitian ini memiliki kebaharuan karena berfokus pada transformasi digital berbasis M-SKP di BKPSDM Kota Madiun yang dapat digunakan untuk mewujudkan transparansi penilaian kinerja pegawai ASN.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Transformasi Digital Berbasis M-SKP dalam Mewujudkan Transparansi Penilaian Kinerja Pegawai ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Madiun”**.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah merupakan hal penting dalam penelitian agar penelitian dapat dilakukan secara terarah dalam membahas permasalahan yang akan di teliti. Berdasarkan penjelasan yang termuat pada latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini

adalah Bagaimana penerapan transformasi digital berbasis M-SKP digunakan untuk mewujudkan transparansi penilaian kinerja pegawai ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Madiun?.

1.3 Tujuan Penelitian

Setiap penelitian mempunyai orientasi atau tujuan yang hendak dicapai dan dengan rumusan masalah seperti diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis Transformasi Digital Berbasis M-SKP dalam Mewujudkan Transparansi Penilaian Kinerja Pegawai ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Madiun.

1.4 Manfaat Penelitian

Berikut ini adalah beberapa manfaat yang diharapkan dapat dihasilkan dari penelitian ini.

1.4.1 Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi dampak positif terhadap perkembangan ilmu aparatur negara dan pemerintahan dalam bidang studi Ilmu Administrasi Publik.

1.4.2 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat membuat peneliti mampu mengimplementasikan ilmu yang diperoleh selama menjadi mahasiswa Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial, Budaya dan Politik Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, terutama yang berkaitan dengan transformasi digital penilaian kinerja pegawai ASN berbasis M-SKP.

1.4.3 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, pengetahuan, dan wawasan kepada pegawai ASN dan masyarakat mengenai Transformasi Digital Berbasis M-SKP dalam Mewujudkan Transparansi Penilaian Kinerja Pegawai ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Madiun serta menjadi saran dan masukan guna perbaikan M-SKP untuk ke depannya.