



Evaluasi Kinerja Aparatur BKPSDM Kabupaten Deiyai dalam Meningkatkan Tata Kelola Manajemen Aparatur Sipil Negara

Anila Karolin Pattiasina¹, Baharuddin², Kristian Hoegh Pride Lambe³

^{1,2,3}) Program Magister Manajemen, Universitas Kristen Indonesia Paulus, Makassar, Indonesia

Submitted: 01-06-2026 || Review 15-06-2026 || Revision 12-07-2026 || Accepted 17-07-2026

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi kinerja aparatur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Deiyai dalam meningkatkan tata kelola manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain evaluatif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman melalui reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja BKPSDM telah mendukung implementasi tata kelola ASN melalui penerapan e-kinerja, pembinaan disiplin, dan penguatan pelayanan kepegawaian. Namun, efektivitas implementasi masih belum optimal akibat keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, belum terintegrasinya data kepegawaian, kendala infrastruktur digital, serta kondisi geografis yang memengaruhi akses layanan. Penerapan prinsip good governance telah tercermin pada aspek akuntabilitas, transparansi, responsivitas, efektivitas, dan efisiensi, meskipun memerlukan penguatan untuk mendukung implementasi sistem merit secara berkelanjutan. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan kompetensi aparatur, percepatan integrasi sistem informasi kepegawaian, optimalisasi digitalisasi layanan, serta penguatan pengawasan disiplin ASN sebagai strategi peningkatan tata kelola manajemen ASN di Kabupaten Deiyai.

Kata kunci: evaluasi kinerja; BKPSDM; tata kelola ASN; good governance; sistem merit.

Abstract

This study aims to evaluate the performance of the Regional Personnel and Human Resource Development Agency (BKPSDM) of Deiyai Regency in improving the governance of Civil Service (ASN) management. A qualitative evaluative approach was employed. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis, and analyzed using the interactive model of Miles and Huberman, including data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that BKPSDM has contributed to strengthening ASN governance through the implementation of an electronic performance appraisal system (e-performance), disciplinary supervision, and personnel administration services. However, the effectiveness of these initiatives remains constrained by limited human resource capacity, fragmented personnel information systems, inadequate digital infrastructure, and geographical challenges affecting service accessibility. Although the principles of good governance, including accountability, transparency, responsiveness, effectiveness, and efficiency, have been progressively implemented, further institutional strengthening is required to support the sustainable

¹E-mail: nillapattiasina@gmail.com

²E-mail: dr_baharuddin05@gmail.com

³E-mail: kristian_lambe@ukipaulus.ac.id

implementation of the merit system. The study recommends enhancing staff competencies, accelerating the integration of personnel information systems, optimizing digital-based services, and strengthening disciplinary supervision to improve ASN governance and support bureaucratic reform in Deiyai Regency.

Keywords: *performance evaluation; BKPSDM; civil service governance; good governance; merit system.*

PENDAHULUAN

Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu instrumen strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Reformasi birokrasi di Indonesia menempatkan ASN sebagai aktor utama dalam penyelenggaraan pemerintahan yang profesional melalui penerapan sistem merit, digitalisasi administrasi, serta penguatan manajemen kinerja. Perubahan paradigma tersebut semakin dipertegas melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang mengamanatkan pengelolaan ASN berbasis kompetensi, kinerja, integritas, dan pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung birokrasi yang adaptif terhadap perkembangan lingkungan strategis. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi reformasi birokrasi sangat ditentukan oleh kualitas tata kelola ASN yang dijalankan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) sebagai institusi yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan sumber daya aparatur.

Transformasi manajemen ASN juga merupakan bagian dari agenda reformasi birokrasi nasional yang menekankan penerapan *good governance*, digital government, dan manajemen talenta. Pemerintah melalui kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) mendorong seluruh instansi pemerintah untuk mengintegrasikan layanan kepegawaian melalui sistem digital agar proses administrasi menjadi lebih efektif, transparan, dan akuntabel (Kementerian PANRB, 2024). Di sisi lain, penerapan sistem merit menjadi indikator utama keberhasilan pengelolaan ASN karena seluruh proses pengadaan, pengembangan kompetensi, promosi, mutasi, hingga penilaian kinerja harus didasarkan pada kompetensi, kualifikasi, dan capaian kinerja pegawai, bukan pada pertimbangan nonprofesional (Komisi Aparatur Sipil Negara [KASN], 2023).

Meskipun berbagai regulasi telah diterbitkan, implementasi tata kelola ASN di berbagai pemerintah daerah masih menghadapi tantangan yang cukup kompleks. Laporan *Government Effectiveness Index* yang diterbitkan oleh World Bank menunjukkan bahwa efektivitas birokrasi masih menjadi salah satu tantangan utama negara berkembang, terutama pada aspek kapasitas kelembagaan, kualitas pelayanan publik, dan implementasi kebijakan secara konsisten (World Bank, 2023). Sejalan dengan itu, *OECD Public Governance Review* menegaskan bahwa transformasi digital sektor publik tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, tetapi juga pada kapasitas sumber daya manusia, kepemimpinan organisasi, dan integrasi data pemerintahan (OECD, 2023).

Fenomena tersebut juga terjadi pada Pemerintah Kabupaten Deiyai, Provinsi Papua Tengah. Sebagai daerah dengan karakteristik geografis yang sulit dijangkau, implementasi tata kelola ASN masih menghadapi berbagai kendala, antara lain rendahnya disiplin ASN, belum optimalnya implementasi sistem e-kinerja, terbatasnya kapasitas aparatur BKPSDM dalam pengelolaan sistem digital, belum terintegrasinya data kepegawaian secara menyeluruh, serta masih digunakannya proses administrasi

tertentu secara manual. Kondisi tersebut menyebabkan proses pelayanan kepegawaian belum sepenuhnya berjalan secara efektif dan menghambat implementasi sistem merit sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang ASN Tahun 2023. Hasil observasi lapangan menunjukkan bahwa meskipun BKPSDM telah mengimplementasikan SIASN dan sistem e-kinerja, efektivitas penggunaannya masih dipengaruhi oleh keterbatasan infrastruktur jaringan internet, kompetensi operator, dan konsistensi ASN dalam melakukan pelaporan kinerja.

Permasalahan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan normatif dengan implementasi di tingkat daerah (*policy implementation gap*). Berbagai penelitian terkini menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi manajemen ASN tidak hanya ditentukan oleh regulasi, tetapi juga oleh kesiapan organisasi, kompetensi aparatur, serta dukungan infrastruktur teknologi (Napitupulu et al., 2021; Mergel et al., 2019). Penelitian lain juga menjelaskan bahwa penerapan sistem merit di pemerintah daerah masih menghadapi hambatan berupa rendahnya kapasitas kelembagaan, lemahnya integrasi sistem informasi, dan budaya birokrasi yang belum sepenuhnya berorientasi pada kinerja (Prasojo & Kurniawan, 2022). Dengan demikian, evaluasi terhadap kinerja BKPSDM menjadi penting untuk mengetahui sejauh mana institusi tersebut mampu menjalankan fungsi strategisnya dalam meningkatkan tata kelola ASN.

Kajian mengenai tata kelola ASN selama ini umumnya berfokus pada implementasi reformasi birokrasi, penerapan SPBE, pengembangan kompetensi ASN, maupun kualitas pelayanan publik. Penelitian yang secara khusus mengevaluasi kinerja BKPSDM sebagai organisasi pengelola ASN, khususnya pada wilayah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T) seperti Kabupaten Deiyai, masih relatif terbatas. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak menggunakan pendekatan kuantitatif dengan indikator administratif sehingga belum mampu menjelaskan secara mendalam berbagai faktor kontekstual yang memengaruhi efektivitas implementasi sistem merit dan digitalisasi manajemen ASN. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut melalui pendekatan evaluatif kualitatif dengan menganalisis kinerja BKPSDM berdasarkan dimensi efektivitas, efisiensi, kualitas pelayanan, responsivitas, dan akuntabilitas dalam perspektif *good governance*.

Penelitian ini menjadi penting karena keberhasilan implementasi reformasi birokrasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan regulasi, tetapi juga oleh kapasitas organisasi pengelola ASN dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam praktik administrasi yang efektif. Evaluasi terhadap kinerja BKPSDM Kabupaten Deiyai diharapkan mampu memberikan bukti empiris mengenai berbagai faktor yang mendukung maupun menghambat implementasi sistem merit dan digitalisasi manajemen ASN pada daerah dengan keterbatasan sumber daya dan infrastruktur. Hasil penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian administrasi publik dan manajemen sumber daya manusia sektor publik, tetapi juga menjadi dasar penyusunan kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*) dalam meningkatkan kualitas tata kelola ASN, memperkuat reformasi birokrasi, serta mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik di daerah.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mengevaluasi kinerja aparatur BKPSDM Kabupaten Deiyai dalam meningkatkan tata kelola manajemen Aparatur Sipil Negara. Fokus penelitian mencakup analisis terhadap implementasi sistem penilaian kinerja ASN berbasis *e-kinerja*, identifikasi berbagai hambatan yang dihadapi dalam pengembangan kapasitas aparatur serta integrasi data kepegawaian, dan evaluasi kinerja BKPSDM dalam meningkatkan disiplin ASN serta mewujudkan tata kelola manajemen ASN yang selaras dengan prinsip-prinsip *good*

governance. Melalui fokus tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi aktual pengelolaan ASN di Kabupaten Deiyai sekaligus menghasilkan rekomendasi yang relevan untuk mendukung penguatan reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

TINJAUAN LITERATUR

Good Governance dalam Tata Kelola Aparatur Sipil Negara

Konsep *good governance* merupakan paradigma utama dalam penyelenggaraan pemerintahan modern yang menekankan pentingnya akuntabilitas, transparansi, efektivitas, efisiensi, responsivitas, partisipasi, serta kepatuhan terhadap hukum dalam setiap proses administrasi publik (OECD, 2023; UNDP, 2022). Dalam konteks administrasi publik, *good governance* tidak hanya dipahami sebagai kepatuhan terhadap prosedur administratif, tetapi juga sebagai kemampuan organisasi publik dalam menghasilkan pelayanan yang berkualitas, adaptif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat (World Bank, 2023).

Di Indonesia, implementasi *good governance* menjadi bagian integral dari agenda reformasi birokrasi yang bertujuan membangun pemerintahan yang profesional, bersih, dan melayani. Salah satu instrumen penting dalam mewujudkan tujuan tersebut adalah penguatan tata kelola Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui penerapan sistem merit, digitalisasi pelayanan, dan peningkatan akuntabilitas kinerja. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa pengelolaan ASN harus dilaksanakan secara profesional berdasarkan kompetensi, kinerja, integritas, dan pemanfaatan teknologi informasi sebagai fondasi penyelenggaraan birokrasi modern (Republik Indonesia, 2023). Dengan demikian, implementasi *good governance* pada pengelolaan ASN tidak hanya bergantung pada keberadaan regulasi, tetapi juga pada kapasitas organisasi pengelola kepegawaian dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam praktik administrasi yang efektif.

Evaluasi Kinerja Organisasi Publik

Evaluasi kinerja merupakan proses sistematis untuk menilai tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pengukuran terhadap hasil, proses, maupun penggunaan sumber daya organisasi (Moynihan & Kroll, 2019). Dalam sektor publik, evaluasi kinerja memiliki fungsi strategis sebagai instrumen pengendalian, akuntabilitas, sekaligus dasar penyusunan kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*). Oleh karena itu, evaluasi kinerja tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga menilai sejauh mana pelayanan publik mampu memberikan manfaat kepada masyarakat.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja organisasi publik umumnya dilakukan melalui beberapa dimensi utama, yaitu efektivitas, efisiensi, kualitas pelayanan, responsivitas, dan akuntabilitas (Bouckaert & Halligan, 2019; Van Dooren et al., 2020). Efektivitas menggambarkan tingkat pencapaian tujuan organisasi, sedangkan efisiensi menunjukkan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya secara optimal. Di sisi lain, kualitas pelayanan dan responsivitas berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan pengguna layanan, sementara akuntabilitas menekankan pertanggungjawaban organisasi terhadap seluruh proses dan hasil pelaksanaan tugas.

Dalam konteks BKPSDM, evaluasi kinerja menjadi penting karena lembaga ini memiliki fungsi strategis dalam mengelola seluruh siklus manajemen ASN, mulai dari perencanaan kebutuhan pegawai, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja,

pembinaan disiplin, hingga pengelolaan karier ASN. Dengan demikian, kualitas kinerja BKPSDM akan menentukan keberhasilan implementasi tata kelola ASN di tingkat pemerintah daerah.

Manajemen ASN dan Implementasi Sistem Merit

Manajemen ASN merupakan rangkaian proses pengelolaan pegawai yang bertujuan menghasilkan aparatur yang profesional, kompeten, berintegritas, dan mampu memberikan pelayanan publik secara optimal. Reformasi manajemen ASN di Indonesia mengalami perubahan yang signifikan melalui penguatan sistem merit sebagai prinsip utama dalam seluruh proses pengelolaan sumber daya aparatur (Republik Indonesia, 2023).

Sistem merit menempatkan kompetensi, kualifikasi, kinerja, dan integritas sebagai dasar dalam pengangkatan, promosi, mutasi, pengembangan kompetensi, maupun pemberian penghargaan kepada ASN. Menurut Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN, 2023), penerapan sistem merit bertujuan menciptakan birokrasi yang profesional sekaligus meminimalkan praktik patronase, intervensi politik, dan diskriminasi dalam pengelolaan pegawai.

Meskipun demikian, implementasi sistem merit di berbagai pemerintah daerah masih menghadapi sejumlah tantangan. Hasil evaluasi KASN menunjukkan bahwa masih terdapat pemerintah daerah dengan kapasitas kelembagaan yang belum memadai, keterbatasan sumber daya manusia, lemahnya sistem informasi kepegawaian, serta belum optimalnya integrasi data ASN. Kondisi tersebut menyebabkan implementasi sistem merit belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan (KASN, 2023).

Digitalisasi Manajemen ASN

Perkembangan teknologi informasi telah mendorong transformasi pengelolaan ASN menuju sistem administrasi berbasis digital. Penerapan Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN), *e-performance*, dan berbagai aplikasi kepegawaian lainnya merupakan bagian dari upaya pemerintah dalam meningkatkan efektivitas, transparansi, serta akuntabilitas manajemen ASN (Badan Kepegawaian Negara, 2024).

Digitalisasi manajemen ASN memberikan berbagai manfaat, antara lain meningkatkan akurasi data kepegawaian, mempercepat pelayanan administrasi, mendukung pengambilan keputusan berbasis data, serta mempermudah proses monitoring dan evaluasi kinerja ASN. Namun demikian, keberhasilan transformasi digital tidak hanya dipengaruhi oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh kompetensi sumber daya manusia, kesiapan organisasi, kualitas infrastruktur digital, serta komitmen pimpinan dalam mendorong perubahan organisasi (OECD, 2023).

Pada daerah dengan karakteristik geografis yang sulit dijangkau, implementasi digitalisasi manajemen ASN sering menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan akses internet, rendahnya literasi digital aparatur, serta belum optimalnya integrasi sistem informasi antarorganisasi. Kondisi tersebut menyebabkan pemanfaatan teknologi informasi belum mampu menghasilkan peningkatan kinerja organisasi secara optimal meskipun sistem digital telah tersedia.

Penelitian Terdahulu dan Research Gap

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penguatan tata kelola ASN memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kualitas pelayanan publik dan keberhasilan reformasi birokrasi. Penelitian Prasojo dan Kurniawan (2022)

menunjukkan bahwa implementasi sistem merit berkontribusi terhadap peningkatan profesionalisme ASN, namun keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kapasitas organisasi dan komitmen pimpinan daerah. Penelitian Mergel et al. (2019) juga menjelaskan bahwa transformasi digital sektor publik memerlukan kesiapan kelembagaan, perubahan budaya organisasi, serta peningkatan kompetensi aparatur agar mampu menghasilkan pelayanan yang lebih efektif.

Penelitian lain oleh OECD (2023) menegaskan bahwa integrasi sistem informasi pemerintahan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, transparansi, dan akuntabilitas organisasi publik. Sementara itu, laporan World Bank (2023) menunjukkan bahwa efektivitas pemerintahan pada negara berkembang masih dipengaruhi oleh lemahnya kapasitas birokrasi, keterbatasan sumber daya manusia, serta rendahnya kualitas implementasi kebijakan publik.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak membahas implementasi reformasi birokrasi, digitalisasi pelayanan publik, atau sistem merit secara umum. Penelitian yang secara khusus mengevaluasi kinerja BKPSDM sebagai organisasi pengelola ASN, terutama pada pemerintah daerah dengan karakteristik wilayah 3T seperti Kabupaten Deiyai, masih relatif terbatas. Selain itu, kajian yang mengintegrasikan perspektif *good governance*, evaluasi kinerja organisasi, implementasi sistem merit, dan digitalisasi manajemen ASN dalam satu kerangka analisis juga belum banyak dilakukan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan mengevaluasi kinerja aparatur BKPSDM Kabupaten Deiyai melalui dimensi efektivitas, efisiensi, kualitas pelayanan, responsivitas, dan akuntabilitas dalam mendukung tata kelola manajemen ASN yang selaras dengan prinsip-prinsip *good governance*.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif** dengan desain **penelitian evaluatif** untuk menganalisis kinerja aparatur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Deiyai dalam meningkatkan tata kelola manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang mendalam terhadap fenomena sosial, perilaku organisasi, serta proses implementasi kebijakan yang tidak dapat diukur hanya melalui data kuantitatif (Creswell & Poth, 2018). Sementara itu, penelitian evaluatif digunakan untuk menilai sejauh mana pelaksanaan fungsi BKPSDM telah berjalan sesuai dengan tujuan organisasi serta prinsip-prinsip *good governance*. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat mengidentifikasi berbagai faktor yang mendukung maupun menghambat pelaksanaan manajemen ASN secara komprehensif.

Penelitian dilaksanakan di **Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Deiyai, Provinsi Papua Tengah**. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa BKPSDM merupakan organisasi perangkat daerah yang memiliki tugas dan fungsi strategis dalam penyelenggaraan manajemen ASN, mulai dari perencanaan kebutuhan pegawai, pengembangan kompetensi, pengelolaan karier, penilaian kinerja, hingga pembinaan disiplin aparatur. Selain itu, Kabupaten Deiyai memiliki karakteristik geografis dan keterbatasan infrastruktur yang memberikan tantangan tersendiri dalam implementasi sistem merit dan digitalisasi tata kelola ASN. Penelitian dilaksanakan selama proses penyusunan tesis, yaitu mulai **Maret hingga Juni 2026**.

Dalam penelitian kualitatif, istilah populasi dan sampel tidak digunakan sebagaimana pada penelitian kuantitatif, melainkan menggunakan konsep **subjek penelitian** atau **informan** yang dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu (*purposeful sampling*) (Patton, 2015). Informan dipilih karena dianggap memiliki pengetahuan, pengalaman, serta keterlibatan langsung dalam pelaksanaan manajemen ASN di BKPSDM Kabupaten Deiyai. Informan penelitian terdiri atas Kepala BKPSDM, sekretaris, kepala bidang, pejabat fungsional, staf pelaksana, serta beberapa ASN yang menerima layanan kepegawaian. Teknik *purposive sampling* digunakan untuk memperoleh informasi yang kaya (*information-rich cases*) mengenai implementasi kebijakan, pelaksanaan tugas organisasi, serta berbagai kendala yang dihadapi dalam pengelolaan ASN. Pengambilan informan dilakukan secara bertahap hingga informasi yang diperoleh mencapai tingkat kejenuhan (*data saturation*), yaitu ketika wawancara tambahan tidak lagi menghasilkan informasi baru yang relevan dengan fokus penelitian (Creswell & Poth, 2018).

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interviews*) dengan para informan penelitian serta observasi langsung terhadap aktivitas pelayanan kepegawaian di BKPSDM Kabupaten Deiyai. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar peneliti memiliki fleksibilitas dalam menggali informasi yang lebih mendalam sesuai dengan perkembangan data di lapangan. Sementara itu, observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran faktual mengenai pelaksanaan tugas, penggunaan sistem informasi kepegawaian, serta interaksi antaraparatur dalam memberikan pelayanan. Adapun data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap berbagai dokumen resmi, seperti peraturan perundang-undangan, laporan kinerja instansi pemerintah, dokumen kepegawaian, Standar Operasional Prosedur (SOP), serta dokumen lain yang berkaitan dengan tata kelola manajemen ASN. Penggunaan berbagai sumber data tersebut bertujuan untuk meningkatkan kelengkapan informasi sekaligus memperkuat validitas hasil penelitian melalui proses triangulasi (Miles et al., 2020).

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik **triangulasi sumber**, **triangulasi teknik**, dan **member checking**. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan melalui perbandingan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selanjutnya, *member checking* dilakukan dengan meminta konfirmasi kepada informan mengenai hasil interpretasi peneliti sehingga data yang diperoleh benar-benar mencerminkan kondisi yang sebenarnya. Penerapan teknik-teknik tersebut merupakan salah satu strategi yang banyak digunakan dalam penelitian kualitatif untuk meningkatkan kredibilitas, dependabilitas, konfirmabilitas, dan transferabilitas temuan penelitian (Lincoln & Guba, 1985; Creswell & Poth, 2018).

Analisis data dilakukan secara interaktif menggunakan model yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2020), yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu **kondensasi data (data condensation)**, **penyajian data (data display)**, dan **penarikan serta verifikasi kesimpulan (conclusion drawing and verification)**. Pada tahap kondensasi data, peneliti melakukan proses seleksi, penyederhanaan, dan pengelompokan data berdasarkan fokus penelitian. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk uraian naratif yang sistematis untuk memudahkan identifikasi pola, hubungan antarkategori, dan interpretasi terhadap fenomena yang diteliti. Tahap terakhir dilakukan dengan menarik kesimpulan berdasarkan hasil interpretasi terhadap keseluruhan data yang telah diverifikasi secara terus-menerus selama proses penelitian. Analisis tersebut diarahkan untuk mengevaluasi kinerja BKPSDM Kabupaten Deiyai

dalam meningkatkan tata kelola manajemen ASN berdasarkan dimensi efektivitas, efisiensi, kualitas pelayanan, responsivitas, dan akuntabilitas sebagai indikator utama pelaksanaan *good governance*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Informan Penelitian

Karakteristik informan disajikan untuk memberikan gambaran mengenai sumber data yang digunakan dalam penelitian. Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan langsung dalam pengelolaan maupun penerimaan layanan kepegawaian di BKPSDM Kabupaten Deiyai. Informan terdiri atas unsur pimpinan, pejabat teknis, staf pelaksana, serta pengguna layanan sehingga mampu memberikan informasi yang komprehensif mengenai implementasi tata kelola manajemen ASN.

Tabel 1. Karakteristik Informan Penelitian

No	Informan	Jabatan/Status	Masa Kerja	Peran
1	Yusak Adii, S.STP	Kepala BKPSDM Kabupaten Deiyai	24 Tahun	Informan Kunci
2	Anton Badii, S.Ag., M.Pd.	Kepala Bidang Kinerja Aparatur dan Penghargaan	17 Tahun 6 Bulan	Informan Utama
3	Yustina Irjana, A.Md.	Staf E-Kinerja, PAK, dan Data Kepegawaian	14 Tahun	Informan Teknis
4	Seravina Douw, S.Ip.	Analisis Tata Praja Sekretariat Daerah	8 Tahun 7 Bulan	Stakeholder OPD
5	Yuspi, A.Md.Keb.	Pelamar PPPK	-	Pengguna Layanan
6	Mona Elisabeth Noman, S.Pd.	Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS)	-	Pengguna Layanan

Sumber: Data primer diolah (2026).

Komposisi informan menunjukkan bahwa penelitian memperoleh perspektif dari pengambil kebijakan, pelaksana teknis, pemangku kepentingan, serta penerima layanan kepegawaian. Keberagaman karakteristik informan tersebut memberikan peluang untuk memperoleh data yang lebih mendalam melalui proses triangulasi sehingga interpretasi terhadap kinerja BKPSDM dapat dilakukan secara lebih komprehensif.

Implementasi Sistem Penilaian Kinerja ASN Berbasis *E-Kinerja*

Implementasi sistem penilaian kinerja berbasis *e-kinerja* merupakan salah satu instrumen utama dalam mendukung reformasi birokrasi dan penerapan sistem merit di lingkungan Pemerintah Kabupaten Deiyai. Berdasarkan hasil wawancara, seluruh informan sepakat bahwa penerapan *e-kinerja* telah membawa perubahan positif terhadap proses penilaian kinerja ASN, terutama dalam aspek dokumentasi aktivitas kerja, monitoring kinerja, dan peningkatan akuntabilitas administrasi. Meskipun demikian, implementasi sistem tersebut belum sepenuhnya berjalan optimal karena masih menghadapi berbagai kendala teknis maupun organisasi.

Kepala BKPSDM menjelaskan bahwa implementasi *e-kinerja* merupakan bagian dari penyesuaian terhadap kebijakan nasional mengenai digitalisasi manajemen ASN.

Menurut beliau:

"Pelaksanaan e-kinerja di Kabupaten Deiyai sudah mulai diterapkan sebagai bagian dari penyesuaian terhadap kebijakan nasional. Namun, implementasinya masih menghadapi beberapa kendala, terutama terkait disiplin penginputan data oleh ASN serta keterbatasan jaringan internet di beberapa wilayah."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah dimulai, tetapi efektivitas implementasinya masih dipengaruhi oleh tingkat kepatuhan ASN dalam menginput laporan kinerja serta keterbatasan infrastruktur teknologi informasi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa keberhasilan digitalisasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan aplikasi, tetapi juga oleh kesiapan organisasi dan perilaku pengguna sistem.

Temuan tersebut diperkuat oleh Kepala Bidang Kinerja Aparatur dan Penghargaan yang menjelaskan bahwa *e-kinerja* telah meningkatkan objektivitas penilaian ASN karena setiap aktivitas kerja terdokumentasi secara sistematis. Namun demikian, beliau menegaskan bahwa efektivitas sistem masih dipengaruhi oleh kualitas implementasi di lapangan.

"Tujuan utamanya adalah menciptakan sistem penilaian yang lebih objektif, terukur, transparan, dan berbasis hasil kerja sehingga kinerja ASN dapat dipantau secara lebih akurat."

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa digitalisasi penilaian kinerja telah menggeser mekanisme evaluasi dari pendekatan administratif menuju pendekatan berbasis capaian kerja (*performance-based assessment*). Dengan demikian, proses penilaian menjadi lebih transparan karena indikator kinerja terdokumentasi dalam sistem dan dapat diverifikasi oleh atasan langsung.

Dari sisi pelaksana teknis, Staf Pengelola *E-Kinerja* mengemukakan bahwa kendala implementasi lebih banyak terjadi pada aspek operasional. Menurut informan:

"Kendala yang paling sering adalah jaringan internet yang tidak stabil, keterlambatan penginputan, dan kesalahan pengisian data oleh pengguna."

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa kualitas implementasi *e-kinerja* masih dipengaruhi oleh faktor eksternal berupa keterbatasan infrastruktur jaringan, serta faktor internal berupa kompetensi digital ASN. Temuan ini sekaligus menjelaskan mengapa sebagian proses administrasi masih memerlukan pendampingan dari operator BKPSDM.

Perspektif yang relatif serupa juga disampaikan oleh pengguna layanan. Informan dari unsur CPNS menyatakan bahwa sistem *e-kinerja* memberikan kemudahan dalam pengelolaan administrasi kepegawaian, meskipun pada tahap awal masih diperlukan pendampingan dalam penggunaan aplikasi.

"Menurut saya e-kinerja merupakan sistem yang baik karena membantu pengawasan dan membuat kinerja lebih terukur."

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi *e-kinerja* telah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan efektivitas pengelolaan ASN. Sistem tersebut mampu meningkatkan dokumentasi aktivitas kerja, mempermudah proses monitoring,

serta mendukung akuntabilitas penilaian kinerja. Namun demikian, efektivitas implementasinya belum sepenuhnya optimal karena masih dipengaruhi oleh keterbatasan jaringan internet, kompetensi aparatur dalam mengoperasikan aplikasi, serta konsistensi ASN dalam melakukan pelaporan kinerja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan konsep *good governance* yang menempatkan akuntabilitas dan transparansi sebagai prinsip utama dalam penyelenggaraan administrasi publik. Penerapan *e-kinerja* telah memperkuat kedua prinsip tersebut melalui penyediaan data kinerja yang terdokumentasi dan dapat diverifikasi. Di sisi lain, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa transformasi digital belum secara otomatis meningkatkan efektivitas organisasi apabila tidak didukung oleh kapasitas sumber daya manusia dan infrastruktur yang memadai. Dengan kata lain, digitalisasi merupakan instrumen pendukung, sedangkan keberhasilan implementasinya tetap bergantung pada kesiapan organisasi dalam mengelola perubahan.

Temuan ini juga memperkuat hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi sistem informasi pemerintahan tidak hanya dipengaruhi oleh teknologi, tetapi juga oleh kompetensi aparatur, dukungan organisasi, dan kualitas infrastruktur digital. Dalam konteks Kabupaten Deiyai, karakteristik geografis daerah menjadi faktor tambahan yang memengaruhi efektivitas implementasi *e-kinerja*. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas aparatur, penyediaan infrastruktur teknologi yang memadai, serta penguatan budaya kerja berbasis kinerja menjadi prasyarat penting dalam mengoptimalkan penerapan sistem penilaian kinerja ASN berbasis digital.

Implementasi Sistem Penilaian Kinerja ASN Berbasis E-Kinerja

Hasil Penelitian

Implementasi sistem penilaian kinerja berbasis *e-kinerja* merupakan salah satu bentuk transformasi digital dalam manajemen ASN yang bertujuan meningkatkan objektivitas, akuntabilitas, dan transparansi penilaian kinerja aparatur. Berdasarkan hasil wawancara dengan enam informan, penelitian ini menunjukkan bahwa BKPSDM Kabupaten Deiyai telah mengimplementasikan sistem *e-kinerja* sebagai tindak lanjut kebijakan nasional mengenai digitalisasi manajemen ASN. Penerapan sistem tersebut dinilai telah membantu proses dokumentasi aktivitas kerja, monitoring capaian kinerja, serta penyusunan laporan kinerja ASN secara lebih sistematis.

Kepala BKPSDM menjelaskan bahwa penerapan *e-kinerja* memberikan perubahan positif terhadap mekanisme pengawasan ASN karena seluruh aktivitas kerja mulai terdokumentasi secara digital. Namun demikian, implementasi sistem belum berjalan secara optimal akibat keterbatasan jaringan internet dan belum konsistennya ASN dalam melakukan penginputan laporan kinerja.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Kepala Bidang Kinerja Aparatur yang menyatakan bahwa sistem *e-kinerja* mampu meningkatkan objektivitas penilaian karena setiap capaian kerja dapat diverifikasi berdasarkan bukti yang diunggah ke dalam sistem. Akan tetapi, efektivitas pelaksanaan masih dipengaruhi oleh kemampuan aparatur dalam memanfaatkan aplikasi serta kedisiplinan ASN dalam memenuhi kewajiban pelaporan.

Dari sisi pelaksana teknis, staf pengelola *e-kinerja* mengungkapkan bahwa kendala yang paling sering ditemui adalah jaringan internet yang tidak stabil, keterlambatan penginputan data, dan masih ditemukannya kesalahan dalam pengisian laporan kinerja. Kondisi tersebut menyebabkan proses validasi dan monitoring membutuhkan waktu yang lebih lama dibandingkan dengan kondisi ideal.

Temuan yang menarik juga muncul dari perspektif pengguna layanan. Informan

CPNS menilai bahwa sistem *e-kinerja* merupakan inovasi yang membantu menciptakan penilaian kinerja yang lebih terukur dan transparan. Namun, pada tahap awal penggunaan aplikasi masih diperlukan pendampingan teknis agar ASN mampu memahami prosedur pelaporan secara benar.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *e-kinerja* di BKPSDM Kabupaten Deiyai telah memberikan kontribusi terhadap peningkatan akuntabilitas administrasi kepegawaian. Akan tetapi, tingkat efektivitas implementasinya masih dipengaruhi oleh kesiapan organisasi, kapasitas sumber daya manusia, serta kondisi infrastruktur digital yang belum sepenuhnya memadai.

Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *e-kinerja* tidak semata-mata ditentukan oleh keberadaan aplikasi digital, tetapi dipengaruhi oleh interaksi antara kapasitas organisasi, kompetensi aparatur, dan dukungan infrastruktur. Fenomena ini menjelaskan bahwa transformasi digital pada sektor publik merupakan proses perubahan organisasi (*organizational transformation*), bukan sekadar perubahan teknologi. Dengan kata lain, digitalisasi hanya menjadi instrumen, sedangkan keberhasilan implementasinya bergantung pada kesiapan institusi dalam mengelola perubahan administratif dan budaya kerja.

Dalam konteks BKPSDM Kabupaten Deiyai, penerapan *e-kinerja* telah meningkatkan kualitas tata kelola ASN melalui penyediaan data kinerja yang lebih terdokumentasi, terukur, dan mudah ditelusuri. Kondisi ini menunjukkan adanya penguatan prinsip **akuntabilitas** dan **transparansi**, dua prinsip utama dalam kerangka *good governance*. Sebelum implementasi sistem digital, proses penilaian kinerja lebih bergantung pada dokumen manual sehingga pengawasan terhadap capaian kerja ASN relatif lebih sulit dilakukan. Kehadiran *e-kinerja* memungkinkan proses monitoring dilakukan secara lebih sistematis karena setiap aktivitas ASN memiliki bukti digital yang dapat diverifikasi.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa peningkatan akuntabilitas belum secara otomatis menghasilkan peningkatan efektivitas organisasi. Hambatan berupa keterbatasan jaringan internet, rendahnya kompetensi digital sebagian aparatur, dan belum konsistennya pelaporan menyebabkan sistem belum dimanfaatkan secara optimal. Fenomena tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan digital sangat dipengaruhi oleh kapasitas kelembagaan daerah. Pada wilayah dengan karakteristik geografis yang menantang seperti Kabupaten Deiyai, kualitas infrastruktur digital menjadi faktor yang sama pentingnya dengan kualitas sumber daya manusia.

Temuan penelitian ini memiliki kesesuaian dengan penelitian **Mergel, Edelmann, dan Haug (2019)** yang menjelaskan bahwa transformasi digital sektor publik merupakan proses perubahan organisasi yang menuntut kesiapan kepemimpinan, budaya organisasi, serta kompetensi aparatur. Teknologi tidak secara otomatis meningkatkan kinerja birokrasi apabila tidak diikuti oleh perubahan kapasitas organisasi. Hasil penelitian ini juga mendukung laporan **OECD (2023)** yang menegaskan bahwa keberhasilan digital government dipengaruhi oleh integrasi sistem informasi, kualitas data, serta kemampuan aparatur dalam memanfaatkan teknologi secara efektif.

Meskipun demikian, terdapat perbedaan yang cukup mendasar dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada pemerintah daerah yang telah memiliki infrastruktur digital relatif memadai sehingga fokus analisis lebih diarahkan pada penerimaan teknologi (*technology adoption*) atau

efektivitas sistem informasi. Sebaliknya, penelitian ini menunjukkan bahwa pada daerah 3T seperti Kabupaten Deiyai, tantangan implementasi *e-kinerja* justru lebih banyak dipengaruhi oleh faktor kontekstual berupa kondisi geografis, keterbatasan akses internet, dan kapasitas kelembagaan daerah. Dengan demikian, keberhasilan implementasi digitalisasi ASN di daerah 3T memerlukan pendekatan yang berbeda dibandingkan daerah dengan tingkat kematangan digital yang lebih tinggi.

Temuan tersebut menjadi **kontribusi ilmiah (novelty)** penelitian ini. Penelitian ini memperluas kajian mengenai implementasi *e-kinerja* dengan menunjukkan bahwa efektivitas sistem digital tidak hanya dipengaruhi oleh variabel individual maupun organisasi, tetapi juga oleh karakteristik wilayah administrasi. Artinya, konteks geografis merupakan variabel penting yang perlu dipertimbangkan dalam implementasi reformasi birokrasi berbasis digital, khususnya pada wilayah dengan keterbatasan infrastruktur seperti Papua Tengah. Perspektif ini masih relatif jarang dibahas dalam penelitian administrasi publik di Indonesia yang umumnya berfokus pada pemerintah daerah di kawasan dengan tingkat kesiapan digital yang lebih baik.

Secara praktis, hasil penelitian mengindikasikan bahwa penguatan implementasi *e-kinerja* tidak cukup dilakukan melalui penyempurnaan aplikasi, tetapi harus disertai dengan peningkatan kompetensi digital ASN, penyediaan pendampingan teknis secara berkelanjutan, penguatan infrastruktur jaringan internet, serta pengawasan yang lebih konsisten terhadap kepatuhan pelaporan kinerja. Pendekatan tersebut akan memperkuat implementasi sistem merit sekaligus meningkatkan kualitas tata kelola ASN yang lebih akuntabel, transparan, dan berorientasi pada kinerja.

KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan beberapa temuan penting mengenai evaluasi kinerja aparatur BKPSDM Kabupaten Deiyai dalam meningkatkan tata kelola manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). **Temuan utama penelitian ini** adalah: **(1)** implementasi sistem penilaian kinerja ASN berbasis *e-kinerja* telah berkontribusi terhadap peningkatan akuntabilitas, transparansi, dan objektivitas pengelolaan kinerja aparatur, namun efektivitas implementasinya masih dipengaruhi oleh keterbatasan infrastruktur digital, kompetensi aparatur, serta konsistensi pelaporan kinerja; **(2)** hambatan utama dalam pengelolaan ASN tidak hanya berasal dari aspek teknis, tetapi juga dari kapasitas kelembagaan, terutama keterbatasan sumber daya manusia, belum optimalnya integrasi data kepegawaian, serta karakteristik geografis daerah yang memengaruhi akses terhadap layanan digital; dan **(3)** BKPSDM telah menunjukkan komitmen dalam memperkuat tata kelola ASN melalui pembinaan disiplin, digitalisasi pelayanan, dan penerapan prinsip-prinsip *good governance*, meskipun pencapaian tata kelola yang efektif masih memerlukan penguatan kelembagaan, peningkatan kompetensi aparatur, dan dukungan kebijakan yang lebih adaptif terhadap kondisi daerah.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi di daerah tidak hanya ditentukan oleh penerapan regulasi atau penggunaan teknologi digital, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun kapasitas kelembagaan, mengintegrasikan sistem informasi, serta mengelola perubahan organisasi secara berkelanjutan. Dalam konteks Kabupaten Deiyai sebagai daerah dengan karakteristik wilayah 3T, digitalisasi manajemen ASN harus dipahami sebagai bagian dari proses transformasi kelembagaan yang memerlukan dukungan infrastruktur, penguatan sumber daya manusia, dan komitmen kepemimpinan agar tujuan sistem merit dapat diwujudkan secara efektif.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, ruang lingkup penelitian hanya berfokus pada BKPSDM Kabupaten Deiyai sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan untuk seluruh pemerintah daerah di Indonesia yang memiliki karakteristik kelembagaan dan geografis yang berbeda. Kedua, penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jumlah informan yang terbatas sehingga temuan lebih menekankan pada pemahaman mendalam terhadap fenomena daripada pengukuran hubungan antarvariabel. Ketiga, penelitian ini belum mengukur secara kuantitatif pengaruh implementasi *e-kinerja*, kapasitas aparatur, maupun integrasi data terhadap peningkatan kinerja organisasi, sehingga hubungan kausal antarvariabel belum dapat dijelaskan secara komprehensif.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian komparatif pada beberapa pemerintah daerah, khususnya wilayah 3T dan non-3T, guna mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi tata kelola ASN dalam konteks yang berbeda. Selain itu, penggunaan pendekatan *mixed methods* atau model kuantitatif dapat dipertimbangkan untuk menguji hubungan antara kapasitas organisasi, transformasi digital, implementasi sistem merit, dan kinerja organisasi publik secara lebih empiris. Penelitian selanjutnya juga perlu mengeksplorasi peran kepemimpinan digital, budaya organisasi, dan kesiapan kelembagaan sebagai variabel yang berpotensi memperkuat implementasi reformasi birokrasi berbasis teknologi.

Pada akhirnya, penguatan tata kelola ASN bukan sekadar persoalan digitalisasi administrasi atau kepatuhan terhadap regulasi, tetapi merupakan proses transformasi kelembagaan yang menuntut sinergi antara kapasitas organisasi, kompetensi aparatur, dan kebijakan yang adaptif terhadap karakteristik daerah. Oleh karena itu, keberhasilan reformasi birokrasi di wilayah seperti Kabupaten Deiyai akan sangat ditentukan oleh kemampuan seluruh pemangku kepentingan dalam membangun sistem manajemen ASN yang profesional, terintegrasi, dan berkelanjutan sebagai fondasi utama bagi terwujudnya pemerintahan yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Kepegawaian Negara. (2024). *Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN)*. Badan Kepegawaian Negara. <https://www.bkn.go.id>
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2019). *Managing performance: International comparisons* (3rd ed.). Routledge.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Komisi Aparatur Sipil Negara. (2023). *Laporan tahunan Komisi Aparatur Sipil Negara Tahun 2023*. Komisi Aparatur Sipil Negara.
- Lambe, K. H. P., Tandi, A., & Pangalo, T. (2023). ANALYSIS OF EMPLOYEE PERFORMANCE EVALUATION AT THE POPULATION AND CIVIL REGISTRATION OFFICE OF NORTH TORAJA REGENCY. *Journal of Entrepreneur Business and Management (JEBM)*, 1(3), 87–98. <https://journal.amkop.id/jebm/article/view/111>
- Lambe, K. H. P., Palondongan, E., Ma'na, P., & Tandi, A. (2024). Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Toraja Utara. *Al-Buhuts*, 20(1), 138–147. <https://doi.org/10.30603/ab.v20i1.4711>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

- Mangallo, E., Baharuddin, & Lambe, K. H. P. (2025). EFEKTIVITAS TUGAS DAN FUNGSI PENGAWAS PENYELENGGARAAN URUSAN PEMERINTAHAN DAERAH DI INSPEKTORAT PROVINSI PAPUA TENGAH. *ECOHOLIC: Jurnal Ekonomi Holistik*, 1(1), 108–115. <https://ojs.ukipaulus.ac.id/index.php/jeh/article/view/865>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Moynihan, D. P., & Kroll, A. (2019). Performance management routines that work? *Public Administration Review*, 79(6), 843–852.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Digital government review of Indonesia: Towards an integrated, citizen-driven digital transformation*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8392374a-en>
- Paembonan, R., Ma'na, P., & Halik, J. (2024). Analisis akuntabilitas kinerja keuangan daerah di kantor pelayanan kekayaan negara dan lelang kabupaten biak provinsi Papua. *Journal of Marketing Management and Innovative Business Review*, 2(2), 1–6. <https://doi.org/10.63416/mrb.v2i2.254>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*. Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Roreng, P. P., Halik, J. B., Halik, M. Y., & Irdawati. (2024). Systematic Literature Review : Kondisi Makroekonomi Indonesia Pasca Pandemi Covid-19 dan Prospek di Masa Mendatang. *Journal of Marketing Management and Innovative Business Review*, 2(2), 56–67. <https://doi.org/10.63416/mrb.v2i2.306>
- United Nations Development Programme. (2022). *Governance for sustainable development*. UNDP.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2020). *Performance management in the public sector* (3rd ed.). Routledge.
- World Bank. (2023). *Worldwide Governance Indicators 2023*. World Bank. <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>