

Analisis Kinerja dan Layanan Kepegawaian ASN pada Kantor Regional XI BKN Manado

Jovinus Jefry Montolalu¹, Wilson Bogar², Recky H. E. Sendouw³

^{1,2,3}Universitas Negeri Manado, Tondano, Indonesia

¹ jovinusm@gmail.com, ² wilsonbogar@unima.ac.id, ³ reckysendouw@unima.ac.id

INFO ARTIKEL

ABSTRACT

Key word:
ASN Performance
Personnel Service
Public Services
BKN Manado

This study aims to analyze the performance and services of ASN personnel at the Regional Office XI of the State Civil Service Agency (BKN) Manado. The study focuses on the implementation of personnel service tasks by ASN and their interpretation of service quality in daily work practices. The method used is a qualitative approach with a phenomenological strategy. Data were obtained through in-depth interviews with seven informants, as well as observation and review of supporting documents. The results of the study indicate that ASN carry out their duties professionally by upholding accuracy, proper procedures, and integrity. Performance is understood not only as achieving targets, but also as moral responsibility and public service. Personnel services are interpreted as a form of state service that demands punctuality and user satisfaction. The study concludes that strengthening ASN competencies, collaboration between units, and utilization of information systems greatly affect service quality. These findings contribute to the development of ASN performance studies and human resource management policies.

INTISARI

Kata kunci:
Kinerja ASN
Layanan Kepegawaian
Pelayanan Publik
BKN Manado

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja dan layanan kepegawaian ASN di Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado. Kajian difokuskan pada pelaksanaan tugas-tugas pelayanan kepegawaian oleh ASN serta pemaknaan mereka terhadap kualitas layanan dalam praktik kerja harian. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan strategi fenomenologis. Data diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap tujuh informan, serta observasi dan telaah dokumen pendukung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ASN menjalankan tugas secara profesional dengan menjunjung akurasi, prosedur yang tepat, dan integritas. Kinerja dipahami tidak hanya sebagai pencapaian target, melainkan sebagai tanggung jawab moral dan pelayanan publik. Layanan kepegawaian dimaknai sebagai bentuk pelayanan negara yang menuntut ketepatan waktu dan kepuasan pengguna. Penelitian menyimpulkan bahwa penguatan kompetensi ASN, kolaborasi antarunit, dan pemanfaatan sistem informasi sangat berpengaruh terhadap mutu layanan. Temuan ini berkontribusi bagi pengembangan studi kinerja ASN dan kebijakan pengelolaan SDM aparatur.

Diterima : 11-06-2025

Dipublish : 19-06-2025

Copyright © 2025 (Jovinus Jefry Montolalu). All Right Reserved

1. Pendahuluan

Badan Kepegawaian Negara (BKN) adalah sebuah lembaga pemerintah non-kementerian di Indonesia yang bertanggung jawab langsung kepada Presiden dan memiliki tugas utama untuk merumuskan kebijakan teknis, melakukan pembinaan, penyelenggaraan pelayanan, pengendalian, dan pengawasan penerapan

manajemen aparatur sipil negara (ASN). Kantor Regional XI BKN adalah salah satu unit regional dari Badan Kepegawaian Negara yang berlokasi di Manado, Sulawesi Utara. Sebagai bagian dari struktur organisasi BKN, kantor regional ini memiliki peran penting dalam mendukung implementasi kebijakan kepegawaian di wilayah kerjanya [1].

Kantor Regional XI BKN bertanggung jawab atas pengelolaan layanan kepegawaian ASN di beberapa provinsi di Indonesia timur, termasuk Sulawesi Utara, Gorontalo, dan Maluku Utara. Salah satu tugas utama yang dilaksanakan oleh Kantor Regional XI BKN Manado adalah pelaksanaan seleksi dan penilaian kompetensi pegawai negeri sipil. Selain itu, kantor ini juga bertanggung jawab dalam pengelolaan kenaikan pangkat, mutasi, pensiun, serta validasi dokumen kepegawaian. Desentralisasi layanan kepegawaian melalui kantor regional akan membuat proses administrasi kepegawaian menjadi lebih efisien. Efisiensi dalam manajemen kepegawaian dapat dicapai melalui penerapan sistem yang terdesentralisasi sehingga akses terhadap layanan menjadi lebih mudah dan cepat [2]. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan kantor regional BKN sangat diperlukan dalam menunjang efektivitas layanan kepegawaian di daerah.

Peran strategis Kantor Regional XI BKN Manado diharapkan dapat terus meningkatkan kualitas layanan dan manajemen kepegawaiannya. Perbaikan dalam sistem pelayanan, pemanfaatan teknologi informasi dalam pengelolaan data kepegawaian, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam mendukung terciptanya ASN yang profesional dan berintegritas. Upaya ini sejalan dengan tujuan reformasi birokrasi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui pengelolaan ASN yang lebih baik.

Fokus utama Kantor Regional XI BKN adalah memastikan bahwa layanan kepegawaian di wilayah tersebut berjalan dengan baik dan sesuai dengan standar nasional. Layanan yang diberikan meliputi pengelolaan kinerja ASN, kenaikan pangkat, pemberhentian pegawai, serta penyediaan fasilitas *Computer Assisted Test* (CAT) untuk seleksi calon ASN. Selain itu, Kantor Regional XI juga berperan dalam pembinaan jabatan fungsional dan penyusunan rencana pengembangan karier bagi ASN di wilayah kerjanya.

BKN mengalami dinamika kebijakan nasional, termasuk kebijakan efisiensi anggaran yang diterapkan oleh pemerintah. Kebijakan ini menuntut BKN, termasuk Kantor Regional XI BKN Manado, untuk melaksanakan efisiensi anggaran dengan keterbatasan sumber daya namun tetap menjamin bahwa kinerja dan layanan kepegawaian dilaksanakan secara optimal.

Kementerian dan Lembaga diwajibkan mengidentifikasi rencana efisiensi anggaran, dengan prioritas pada belanja di luar gaji pegawai dan bantuan sosial. BKN turut melaksanakan kebijakan ini sebagaimana tertuang dalam Nota Dinas Nomor 29/PR.01.03/ND/A/2025, yang menetapkan pagu efisiensi sebesar Rp285,3 miliar dari total anggaran Rp798,3 miliar. Kantor Regional XI BKN Manado memiliki target efisiensi sebesar Rp 4,505 miliar dari total pagu

Rp8,061 miliar. Pemotongan anggaran mencakup alat tulis kantor (90%), perjalanan dinas (53,9%), kegiatan seremonial (56,9%), dan item lainnya .

Efisiensi anggaran menjadi fokus utama pemerintah dalam pengelolaan keuangan negara, sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 62 Tahun 2024 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2025. Alokasi belanja negara sebesar Rp3.621,3 triliun dan defisit anggaran mencapai Rp616,2 triliun mendorong penerapan langkah-langkah efisiensi guna memastikan pengelolaan anggaran yang lebih bijaksana, disiplin, dan tepat sasaran di tengah ketidakpastian geopolitik dan geoekonomi global. Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 menekankan efisiensi belanja di seluruh sektor, termasuk pengurangan pemborosan dan pengeluaran non-prioritas seperti kegiatan seremonial, rapat, seminar, dan belanja operasional lainnya.

Penerapan kebijakan ini menimbulkan tantangan signifikan dalam menjaga kualitas layanan kepegawaian di tengah keterbatasan anggaran. Sebagai unit kerja yang menangani pelayanan ASN di wilayahnya, Kantor Regional XI BKN Manado dituntut mampu menyeimbangkan efisiensi anggaran dengan peningkatan kinerja layanan kepegawaian.

Selain itu, implementasi layanan berbasis teknologi informasi, seperti Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) yang disediakan BKN untuk meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan data dan proses kepegawaian menghadapi kesenjangan signifikan antara ketersediaan infrastruktur teknologi dan kesiapan sumber daya manusia (SDM) di beberapa wilayah, termasuk Kantor Regional XI BKN Manado. Berdasarkan hasil observasi awal, beberapa pegawai ASN menghadapi tantangan dalam menguasai sistem digital yang kompleks, sementara itu infrastruktur teknologi informasi di daerah belum sepenuhnya memadai. Kesenjangan ini berpotensi menghambat optimalisasi layanan kepegawaian dan berdampak pada efektivitas kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja merupakan aspek penting yang harus dimiliki oleh setiap pegawai dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Kinerja pegawai yang optimal berkontribusi pada penyelesaian tugas organisasi secara efektif dan efisien, sehingga meminimalisir permasalahan [3]. Kinerja pegawai dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Peran kinerja sangat penting dalam keberlangsungan organisasi sehingga kinerja pegawai perlu diukur melalui sistem penilaian yang diterapkan oleh organisasi atau Perusahaan [4]. Pengertian "performance" atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan

wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika[5]

Berbagai faktor yang berkontribusi terhadap kinerja pegawai di antaranya kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja. Selain itu, karakteristik individu juga memiliki pengaruh terhadap tingkat kinerja yang dicapai. Era globalisasi dengan persaingan yang semakin ketat menuntut organisasi harus memiliki pegawai dengan kinerja yang tinggi agar tetap kompetitif dan berkembang [6].

Usaha-usaha ke arah memperbaiki kinerja pelayanan public oleh lembaga/instansi pemerintah melalui ASN sebagai aparat birokrasi secara kontinu sedang dilaksanakan. Meskipun usaha-usaha itu telah membawa hasil terhadap peningkatan kinerja pelayanan public, namun seiring dengan bergitu cepatnya juga perkembangan kebutuhan dan tuntutan public (masyarakat) atas layanan itu sendiri, maka sorotan atas kualitas kinerja pelayanan public yang tidak memenuhi harapan public juga masih dikeluhkan atau disuarakan masyarakat [7]. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memiliki peran krusial dalam mendukung efektivitas serta efisiensi organisasi. Penilaian kinerja mengharuskan organisasi dapat merumuskan kebijakan dan program yang lebih optimal dalam pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu, penilaian kinerja individu juga memberikan manfaat dalam memahami kondisi kinerja pegawai secara keseluruhan, sehingga dapat mendukung pertumbuhan organisasi [8].

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, tujuan utama dari penilaian kinerja PNS adalah menjamin objektivitas dalam pembinaan pegawai dengan mengacu pada sistem prestasi dan sistem karier [9]. Selain itu, sesuai dengan ketentuan dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara yang terbaru, pengelolaan kinerja pegawai ASN bertujuan untuk mendukung pencapaian target serta sasaran organisasi. Dengan demikian, evaluasi dan pengelolaan kinerja ASN menjadi aspek krusial dalam meningkatkan kualitas layanan kepegawaian di instansi pemerintah. Pegawai ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diberikan tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau tugas negara lainnya. Sebagai bagian dari sistem birokrasi, pegawai ASN memperoleh penghasilan sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.

BKN memiliki peran sentral dalam pengelolaan manajemen kepegawaian ASN di Indonesia. BKN berfungsi strategis dalam mendukung peningkatan profesionalisme dan

efektivitas ASN melalui penyelenggaraan berbagai layanan, mencakup proses rekrutmen, pengembangan karier, penilaian kinerja, hingga pemberhentian pegawai. Sebagai institusi penggerak utama dalam sistem kepegawaian nasional, BKN bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan tugas dan fungsi ASN selaras dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik serta mampu memenuhi ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan publik yang berkualitas.

Berdasarkan Peraturan BKN Nomor 31 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Regional BKN, Kantor Regional BKN memiliki tugas untuk melaksanakan sebagian tugas dan fungsi BKN, khususnya dalam bidang pembinaan dan penyelenggaraan Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di wilayah kerjanya. Pelaksanaan tugas tersebut mencakup kewenangan yang masih melekat pada pemerintah, sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam peraturan perundang-undangan [10].

Konsep yang dikemukakan oleh Sedarmayanti dan Mangkunegara, tentang berbagai aspek yang mempengaruhi efisiensi kinerja ASN, seperti kompetensi pegawai, pemanfaatan teknologi informasi, serta efektivitas proses kerja dalam birokrasi kepegawaian akan dianalisis dalam penelitian ini [11], [12]. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai implementasi efisiensi dalam layanan kepegawaian di Kantor Regional XI BKN Manado serta memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik di bidang kepegawaian dalam pelaksanaan kebijakan efisiensi anggaran tersebut. Pendekatan ini mengacu pada konsep manajemen sumber daya yang efektif untuk meningkatkan kualitas layanan kepegawaian secara menyeluruh [13].

Penelitian ini menganalisis kinerja dan layanan kepegawaian pada Kantor Regional XI BKN Manado mengenai pemaknaan para ASN dalam menghadapi kebijakan efisiensi anggaran, serta implikasinya terhadap operasional dan kualitas layanan kepegawaian. Kajian ini menelaah kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan sumber daya yang tersedia, meliputi waktu, tenaga kerja, anggaran, dan infrastruktur, guna memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan responsif terhadap kebutuhan ASN. Dengan demikian, penelitian ini memberikan rekomendasi bagi Kantor Regional XI BKN untuk meningkatkan kualitas layanan kepegawaian dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam pengalaman, pandangan, dan persepsi para Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap kinerja dan

layanan kepegawaian di Kantor Regional XI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Manado. Pendekatan fenomenologi dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali makna subjektif yang terkandung dalam pengalaman hidup informan, terutama dalam konteks pelaksanaan tugas-tugas pelayanan kepegawaian yang sarat dengan dinamika kebijakan dan tantangan birokrasi.

Menurut Hamdi dan Ismaryati, pendekatan fenomenologis menekankan pada pemahaman esensi dari suatu fenomena melalui sudut pandang orang-orang yang mengalaminya secara langsung [14]. Oleh karena itu, pendekatan ini dianggap tepat untuk menelusuri pengalaman nyata ASN dalam menghadapi berbagai kebijakan organisasi, seperti transformasi digital, peningkatan kualitas layanan, dan kebijakan efisiensi anggaran yang diterapkan secara nasional.

Dalam konteks ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama (*key instrument*) dalam proses penelitian, sebagaimana diungkapkan oleh Moleong, bahwa peneliti kualitatif merupakan instrumen pengumpul data yang bertugas menginterpretasikan fenomena secara reflektif dan komprehensif [15]. Peneliti melakukan proses pengumpulan data melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi, dan telaah dokumen, yang kemudian dianalisis secara simultan dan bertahap. Teknik analisis data dalam penelitian ini yakni transkripsi, reduksi data, kategorisasi dan tematisasi, interpretasi, serta validasi temuan [16].

3. Hasil dan Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan triangulasi antar-informan, yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam, menyeluruh, dan objektif terhadap fenomena yang diteliti. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat mengidentifikasi pola-pola yang konsisten, mengonfirmasi temuan, serta mengeksplorasi perbedaan perspektif antarresponden yang berasal dari berbagai jabatan dan unit kerja.

Seluruh data yang diperoleh dianalisis secara kualitatif dengan teknik deskriptif-analitik, yaitu dengan mengaitkan temuan empiris dari lapangan dengan kerangka teori dan hasil studi terdahulu sebagaimana telah dijelaskan dalam Bab II. Proses analisis dilakukan secara bertahap dan sistematis untuk memastikan bahwa interpretasi data bersifat valid dan kontekstual.

Pembahasan disusun berdasarkan lima tema utama yang telah ditetapkan dalam fokus penelitian, yaitu:

1. Kinerja ASN
Menggambarkan sejauh mana ASN melaksanakan tugas sesuai dengan standar kerja, etika profesi, dan nilai-nilai organisasi.
2. Layanan Kepegawaian

Mengulas bentuk, mutu, serta persepsi ASN terhadap layanan kepegawaian yang diberikan kepada instansi mitra maupun masyarakat.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat
Menelaah elemen-elemen internal dan eksternal yang memengaruhi kelancaran pelaksanaan layanan, seperti sumber daya manusia, struktur organisasi, dan kebijakan birokrasi.
4. Transformasi Digital
Menganalisis dampak dan penerapan sistem informasi kepegawaian berbasis teknologi digital dalam menunjang efisiensi dan transparansi layanan.
5. Strategi Pengembangan Layanan
Mengevaluasi upaya-upaya strategis yang dilakukan instansi dalam meningkatkan kualitas dan akuntabilitas layanan kepegawaian.

Kelima tema ini dijadikan sebagai dasar interpretasi untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, serta tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan kinerja dan pelayanan kepegawaian di lingkungan Kantor Regional XI BKN Manado. Dengan demikian, pembahasan tidak hanya berfungsi sebagai penguraian hasil, tetapi juga sebagai landasan untuk memberikan rekomendasi yang relevan dan berbasis data.

3.1 Analisis Kinerja ASN

Triangulasi terhadap pernyataan seluruh informan menunjukkan bahwa kinerja ASN di Kanreg XI BKN Manado secara umum dinilai baik. Informan I2, I3, dan I4 sepakat bahwa capaian kinerja meningkat secara kuantitatif, terlihat dari pencapaian target penyelesaian layanan. Informan I3 menyampaikan, "Tidak ada pengaduan dari pengguna layanan. Bahkan untuk pertimbangan teknis pensiun, target selalu tercapai 100% setiap hari." Namun, Informan I5 dan I6 menekankan bahwa aspek motivasi dan distribusi beban kerja masih perlu perhatian. Informan I6 menyampaikan bahwa "koordinasi antar bidang belum sepenuhnya terintegrasi, dan beban kerja seringkali menumpuk."

Kondisi ini sejalan dengan teori Robbins dan Coulter yang menekankan pentingnya aspek motivasi, komunikasi, dan efektivitas organisasi dalam pencapaian kinerja [13]. Dengan demikian, capaian target belum mencerminkan kinerja optimal jika belum didukung oleh budaya kerja yang kolaboratif dan motivasional.

3.2 Analisis Layanan Kepegawaian

Layanan kepegawaian dinilai responsif, cepat, dan terus berkembang secara digital. Informan I4 menyebut bahwa "Layanan Kanreg XI telah mendapatkan nilai SKM di atas 90 dan predikat Pelayanan Prima dari KemenPAN-RB." Sementara Informan I7 dan I5 menyoroti penerapan SOP dan penggunaan MyASN sebagai indikator

keberhasilan layanan. Namun, Informan I6 menunjukkan bahwa meskipun layanan sudah digital, tidak semua pemohon memahami alur secara menyeluruh, karena belum seluruhnya tereduksi atau terintegrasi dalam satu sistem komunikasi informasi.

Ini menegaskan bahwa digitalisasi harus dibarengi dengan sosialisasi dan pendampingan. Teori pelayanan publik oleh Moore juga menekankan pentingnya partisipasi pengguna dalam mendukung efektivitas layanan public [17].

3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Layanan

Berdasarkan hasil wawancara, faktor internal yang dominan mencakup kompetensi, motivasi, dan komunikasi antarpegawai. Informan I2 menyatakan, "Kualitas SDM sangat berpengaruh, termasuk dalam tanggung jawab dan semangat kerja."

Sedangkan faktor eksternal seperti perangkat kerja dan jaringan disebut oleh Informan I3, dan perlunya mentoring oleh Informan I6. Ketidakseimbangan antara tuntutan teknologi dan kesiapan SDM menjadi tantangan yang perlu dijawab dengan pelatihan dan pendampingan berkelanjutan.

Hal ini mendukung teori Sedarmayanti, mengenai pentingnya kesiapan sistem pendukung dan budaya organisasi dalam pelayanan public [11].

3.4 Transformasi Digital dalam Pelayanan

Semua informan mendukung transformasi digital sebagai kunci efisiensi. Informan I3 dan I4 menegaskan bahwa layanan kini dapat dilakukan tanpa batas waktu dan lokasi. Informan I5 menyebutkan keunggulan ASN Digital dalam menyatukan layanan ke dalam satu platform.

Namun, Informan I6 mengingatkan bahwa digitalisasi tanpa kesiapan SDM justru menjadi kendala. "Kalau sistem sudah bagus tapi SDM belum siap, hasilnya tidak akan maksimal," ujarnya.

Secara teoretis, ini konsisten dengan hasil studi Choirudin et al dan Napitu et al. yang menyatakan bahwa inovasi teknologi harus selaras dengan pengembangan kompetensi sumber daya manusia [18], [19].

3.5 Strategi Pengembangan Layanan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan layanan kepegawaian di Kantor Regional XI BKN Manado diarahkan pada penguatan kapasitas sumber daya manusia, optimalisasi sistem, serta pembentukan budaya kerja yang adaptif dan kolaboratif. Strategi-strategi ini mencerminkan orientasi pada reformasi birokrasi yang berbasis hasil (*result-oriented bureaucracy*), sejalan dengan arah kebijakan yang

tertuang dalam Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 serta literatur mengenai reformasi pelayanan publik.

Beberapa strategi kunci yang diidentifikasi antara lain:

1. Peningkatan kompetensi melalui pelatihan teknis dan pengembangan profesional secara berkelanjutan, sebagaimana disampaikan oleh Informan I6 dan I7. Strategi ini bertujuan untuk memastikan kesiapan ASN dalam menghadapi kompleksitas tugas dan perubahan sistem layanan digital.
2. Pelaksanaan evaluasi kinerja secara berkala disertai pemberian penghargaan atau insentif, seperti yang disarankan oleh Informan I3, guna mendorong kinerja yang lebih produktif dan kompetitif di kalangan ASN.
3. Penguatan komunikasi internal dan program mentoring antarpegawai, sebagaimana ditekankan oleh Informan I6, yang dinilai penting untuk memperkuat sinergi tim, membangun kepercayaan organisasi, serta mempercepat alih pengetahuan.
4. Pemanfaatan teknologi mutakhir, termasuk pemikiran ke arah integrasi sistem berbasis kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi, sebagaimana diusulkan oleh Informan I5, guna meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kecepatan layanan kepegawaian.

Selain itu, Informan I1 menyoroti urgensi standarisasi prosedur antarunit dan antarinstansi, sebagai langkah preventif untuk menghindari terjadinya kesenjangan mutu layanan antara kantor pusat dan daerah. Ia menyatakan bahwa, "Agar tidak ada kesenjangan layanan antara pusat dan daerah, SOP perlu distandarkan."

Secara keseluruhan, strategi-strategi ini menunjukkan adanya upaya kolektif untuk membangun pelayanan publik yang responsif, adaptif terhadap teknologi, serta berorientasi pada hasil yang terukur. Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip reformasi birokrasi yang menekankan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan layanan pemerintahan.

3.6 Dampak Kebijakan Efisiensi Anggaran Tahun 2025 terhadap Pelaksanaan Tugas dan Layanan Kepegawaian

Kebijakan efisiensi anggaran yang diterapkan pemerintah pada tahun 2025 memengaruhi pelaksanaan tugas dan layanan kepegawaian di Kantor Regional XI BKN Manado. Dari wawancara mendalam yang dilakukan terhadap tujuh informan, diperoleh beragam respons terkait pemahaman dan pengalaman mereka atas dampak kebijakan ini. Meskipun membawa keterbatasan pada beberapa aspek operasional, kebijakan ini juga mendorong lahirnya berbagai bentuk penyesuaian dan inovasi di lingkungan kerja.

Secara keseluruhan, informan I1 hingga I7 menunjukkan bahwa meskipun kebijakan efisiensi

anggaran tahun 2025 membawa dampak pada beberapa aspek teknis dan operasional, penyesuaian strategis dan optimalisasi teknologi digital menjadi kunci keberhasilan pelaksanaan tugas dan pelayanan yang tetap efektif. Pengalaman para informan menunjukkan tingkat adaptabilitas organisasi yang cukup tinggi dalam menghadapi keterbatasan fiskal.

Mereka secara umum memahami dan merespons kebijakan tersebut dengan positif, mencatat dampak pengurangan perjalanan dinas, pengadaan, pembatasan kegiatan tatap muka, dan pengurangan biaya operasional. Para informan juga menyoroti upaya untuk tetap kreatif dalam mengoptimalkan rapat virtual, pengembangan layanan digital, pelatihan daring, dan pembinaan online sebagai langkah adaptasi terhadap perubahan kebijakan. Mereka semua menyatakan pemahaman yang sama bahwa efisiensi anggaran memerlukan penyesuaian dalam pengembangan aplikasi, pengadaan sistem, serta pengurangan sarana pendukung seperti ATK. Para informan juga menekankan bahwa karena sebagian besar proses layanan sudah paperless dan digital, dampak dari efisiensi anggaran tidak terlalu besar bagi mereka. Mereka melihat efisiensi ini sebagai pemicu untuk melakukan perencanaan yang lebih akurat, memaksimalkan sumber daya manusia yang ada, dan berinovasi dalam menjaga kualitas layanan.

Dengan demikian, informasi yang disampaikan menunjukkan bahwa para informan telah berhasil mengidentifikasi tantangan yang dihadapi akibat kebijakan efisiensi anggaran, namun mereka juga telah menemukan solusi dan strategi untuk tetap menjaga kualitas layanan meskipun dengan anggaran terbatas. Pendapat yang disampaikan ini mencerminkan sikap positif dan proaktif dalam menghadapi perubahan kebijakan dan kondisi ekonomi yang berdampak pada operasional kantor. Dalam menghadapi tantangan efisiensi anggaran bersedia untuk beradaptasi dan berinovasi guna menjaga kualitas layanan yang prima.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis terhadap pengalaman ASN di Kantor Regional XI BKN Manado, dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

1. Pelaksanaan Tugas dan Tanggung Jawab ASN
ASN di Kantor Regional XI BKN Manado menunjukkan dedikasi yang cukup baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab kepegawaiannya. Pelaksanaan layanan kepegawaian dilakukan secara profesional dengan tingkat kepatuhan terhadap prosedur dan regulasi yang cukup konsisten. Namun demikian, masih terdapat tantangan seperti beban kerja administratif, keterbatasan dukungan teknologi, serta perbedaan

2. kemampuan adaptasi digital antarpegawai.
Pemaknaan terhadap Kualitas Layanan Kepegawaian
Layanan kepegawaian dipahami oleh ASN sebagai bentuk tanggung jawab publik, dan sebagian besar upaya pelayanan telah memenuhi standar dasar mutu. Akan tetapi, kualitas layanan secara umum masih berada pada kategori cukup baik, karena belum semua kebutuhan pengguna terpenuhi secara maksimal, terutama dalam hal efisiensi, aksesibilitas, dan konsistensi kecepatan layanan digital.
3. Penguatan Kinerja melalui Kolaborasi dan Teknologi Informasi
Kolaborasi lintas bidang serta penggunaan teknologi seperti SIASN dan MyASN mulai menunjukkan dampak positif terhadap kinerja dan efisiensi, meskipun kapasitas SDM dalam penguasaan sistem digital masih perlu ditingkatkan untuk mendukung optimalisasi layanan kepegawaian.

Referensi

- [1] BKN, "Badan Kepegawaian Negara RI," *Badan Kepegawaian Negara*, 2025. <https://www.bkn.go.id/>
- [2] Sugiyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta, 2019.
- [3] I. Rahayu, M. Hidayat, and B. Badaruddin, "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja ASN pada Dinas Sosial Propinsi Papua Barat," *J. Appl. Manag. Bus. Res.*, vol. 1, no. 1, pp. 78–85, 2021, [Online]. Available: <https://al-idarahpub.com/index.php/jambir/article/view/13>
- [4] R. H. E. Sendouw, J. E. H. Mokot, J. Mantiri, M. I. R. Rantung, and J. B. Tumimomor, "Manajemen Kinerja Pegawai Pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara," *Co-Value J. Ekon. Kop. Kewirausahaan*, vol. 14, no. 6, pp. 789–794, 2023, [Online]. Available: <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/covalue/article/download/3970/3173/18504>
- [5] M. I. R. Rantung, S. V. Tarore, and E. Posumah, "Kinerja Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara," *J. Adm. Publik dan Kebijak.*, vol. 3, no. 2, pp. 1–8, 2023, [Online]. Available: <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/JAPK/article/view/17246/10568>
- [6] S. Suharno, K. S. Pawirosumarto, and M. Muchtar, "Factors affecting employee performance of PT. Kiyokuni Indonesia," *Int. J. Law Manag.*, vol. 59, no. 4, pp. 602–614, 2017, [Online]. Available:

- https://www.researchgate.net/publication/320644003_The_effect_of_work_environment_leadership_style_and_organizational_culture_towards_job_satisfaction_and_Its_implication_towards_employee_performance_in_Parador_Hotels_and_Resorts_Indonesia
- [7] V. M. Pinontoan, W. Bogar, and S. B. Kairupan, "Analisis Kinerja Pelayanan Publik Pada Kantor Kecamatan Kalawat Kabupaten Minahasa," *J. Soc. Log.*, vol. 1, no. 2, 2022, [Online]. Available: <https://jurnal.anfa.co.id/index.php/JurnalSocLogica/article/view/139/151>
- [8] W. Lestari and S. Sulandari, "Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Balai Teknik Kesehatan Lingkungan Permukiman Surabaya," *J. Public Policy Manag. Rev.*, vol. 1, no. 1, pp. 80–89, 2017, [Online]. Available: <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jppmr/article/view/14562>
- [9] Pemerintah Pusat, *Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. Indonesia, 2019. [Online]. Available: <https://peraturan.bpk.go.id/Details/107573/pp-no-30-tahun-2019>
- [10] Badan Kepegawaian Negara, *Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 31 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara*. Indonesia, 2020. [Online]. Available: <https://peraturan.bpk.go.id/Details/238878/peraturan-bkn-no-31-tahun-2020>
- [11] Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju, 2009.
- [12] A. A. P. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015.
- [13] S. P. Robbins and M. Coulter, *Management*, 14th editi. Harlow: Pearson Education, 2018.
- [14] M. Hamdi and S. Ismaryati, *Metodologi Penelitian Administrasi*, Edisi 3. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka, 2020. [Online]. Available: <https://opac.ut.ac.id/detail-opac?id=40195>
- [15] L. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cetakan ke. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2017.
- [16] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, 4th ed. Alfabeta, 2022.
- [17] M. H. Moore, *Creating Public Value : Strategic Management in Government*. London: Harvard University Press, 1995.
- [18] S. Choirudin, S. Suyanto, and D. Aprianti, "Peningkatan Kompetensi ASN Melalui Sistem Informasi Sumber Daya Manusia," *Nusant. Innov. J.*, vol. 1, no. 2, pp. 47–54, 2023, [Online]. Available: <https://nij.kaltimprov.go.id/index.php/nij/article/view/21>
- [19] N. Napitu, H. Humaizi, and B. Hartono, "Efisiensi Kinerja Aparatur Sipil Negara dalam Sistem Work From Home," *Perspektif*, vol. 11, no. 1, pp. 179–186, 2021, [Online]. Available: <https://ojs.uma.ac.id/index.php/perspektif/article/view/5372>



© 2025 by the authors. Licensee Administro Journal

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).