



Keadilan Organisasi dan Transparansi Sistem e-Kinerja pada Remunerasi Pegawai Sektor Publik Indonesia

Muh. Asdig Fanani*, Eliza Deis Widoputri, Raisa Ayu Rininta, Lita Efrianna Br Ginting

Universitas Indonesia

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis transformasi manajemen kinerja sektor publik di Indonesia melalui implementasi e-Kinerja dengan fokus pada dimensi keadilan organisasi dan efektivitas remunerasi. Masalah utama yang diidentifikasi adalah munculnya paradoks digitalisasi, ketika instrumen teknologi sering terjebak dalam formalitas administratif yang mengabaikan aspek keadilan kualitatif. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif melalui studi pustaka integratif untuk mensintesis literatur primer dan dokumen kebijakan terkini. Analisis dilakukan menggunakan model interaktif guna mengeksplorasi keterkaitan antara keadilan organisasi, teori harapan, dan tata kelola remunerasi. Temuan penelitian menunjukkan digitalisasi belum sepenuhnya mampu memitigasi bias penilai dan beban kerja fluktuatif, berimplikasi pada penurunan keyakinan pegawai terhadap nilai imbalan. Hasil sintesis merumuskan urgensi reposisi peran pimpinan dari validator teknis menjadi pengelola makna. Kesimpulan penelitian menekankan keberhasilan manajemen kinerja tidak hanya bergantung pada keandalan infrastruktur teknologi informasi, tetapi pada penguatan keadilan interaksional melalui dialog kinerja manusiawi. Penelitian ini merekomendasikan penguatan penilaian 360 derajat dan integrasi e-Kinerja dengan sistem promosi serta *ASN Corporate University* untuk mencegah dehumanisasi penilaian. Ke depan, diperlukan eksplorasi model *Agile Performance Management* yang lebih adaptif dalam merespons dinamika beban kerja di sektor publik Indonesia.

Kata Kunci : e-Kinerja, Keadilan Organisasi, Manajemen Kinerja, Pengelola Makna, Sektor Publik

DOI:

<https://doi.org/10.47134/par.v3i2.5727>

*Correspondence: Muh. Asdig Fanani

Email: muh.asdig@ui.ac.id

Received: 19-03-2026

Accepted: 19-04-2026

Published: 19-05-2026



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: This study aims to analyze the transformation of public sector performance management in Indonesia through e-Kinerja implementation, focusing on organizational justice dimensions and remuneration effectiveness. The primary issue identified is the emergence of a digitalization paradox, where technological instruments often become trapped in administrative formalities that overlook qualitative justice dimensions. A qualitative approach using an integrative literature review method was employed to synthesize primary literature and current policy documents. The analysis was conducted using an interactive model to explore the interrelationships between organizational justice, expectancy theory, and remuneration governance. The findings indicate that digitalization has not yet fully mitigated appraiser bias and fluctuating workloads, implicating the decline of employees' belief in the value of rewards. The synthesis results formulate an urgent need to reposition the leader's role from a technical validator to a meaning maker. This study concludes that the success of performance management depends not only on the reliability of information technology infrastructure but also on the strengthening of interactional justice through humane performance dialogues. This research recommends the enhancement of 360-degree feedback and the integration of e-Kinerja with promotion systems and the *ASN Corporate University* to prevent the dehumanization of appraisal. Moving forward, further exploration of *Agile Performance Management* models is required to be more adaptive in responding to dynamic workloads in the Indonesian public sector.

Keywords: e-Kinerja, Organizational Justice, Performance Management, Meaning Maker, Public Sector

Pendahuluan

Sektor publik di Indonesia tengah mengalami transformasi signifikan dalam manajemen kinerja, bergeser dari penilaian perilaku yang bersifat subjektif menuju sistem berbasis *output* dan *outcome*. Transformasi ini diimplementasikan melalui penggunaan aplikasi e-Kinerja secara nasional sebagai instrumen digital utama dalam mengukur produktivitas aparatur. Namun, integrasi sistem digital tersebut menyisakan isu krusial yaitu ketidakpuasan pegawai terhadap distribusi Tunjangan Kinerja (Tukin). Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa Tukin sering kali dipersepsikan sebagai hak administratif rutin daripada apresiasi atas kinerja nyata. Kondisi ini menciptakan persepsi bahwa sistem evaluasi belum mampu membedakan secara jelas antara pegawai yang berkinerja luar biasa dengan pegawai yang sekadar menggugurkan kewajiban. Ketiadaan diferensiasi ini berisiko melemahkan keterikatan pegawai, mengingat persepsi keadilan dalam penilaian kinerja merupakan determinan utama yang mendorong *work engagement* di sektor public (Micacchi et al., 2024). Akurasi evaluasi sangat diharapkan untuk menentukan keberhasilan reformasi birokrasi. Ketika sistem tidak mampu memvalidasi kinerja secara objektif, risiko penurunan motivasi aparatur menjadi hal yang tak terhindarkan. Dalam konteks ini, motivasi berfungsi sebagai mediator krusial yang menghubungkan keadilan organisasi dengan keterlibatan kerja pegawai (Oladimeji, 2024). Di tengah tuntutan publik akan layanan yang cepat dan akuntabel, organisasi pemerintah harus memastikan bahwa instrumen evaluasi bukan sekadar formalitas, melainkan berfungsi sebagai alat untuk menjaga keterlibatan pegawai (*employee engagement*).

Evaluasi kinerja pada dasarnya bukan sekadar instrumen administratif, melainkan sebuah sistem psikologis yang kompleks. DeNisi & Murphy (2017) menegaskan bahwa evaluasi kinerja mencakup proses sistematis untuk mengamati, menilai, dan memberikan umpan balik atas perilaku kerja yang relevan dengan tujuan organisasi. Hal ini diperkuat oleh Alsuwaidi et al. (2021) yang memandang evaluasi sebagai alat manajemen strategis yang berfungsi untuk menyelaraskan ekspektasi organisasi dengan capaian kerja nyata pegawai. Dalam konteks sektor publik, evaluasi yang efektif harus mampu memitigasi bias kognitif yang sering muncul dalam penilaian subjektif (Tarigan et al., 2025). Oleh karena itu, keadilan merupakan prasyarat mutlak dalam efektivitas sistem manajemen kinerja. Berdasarkan *Organizational Justice Theory*, terdapat tiga dimensi utama keadilan yang harus dipenuhi yaitu keadilan prosedural (transparansi proses), keadilan distributif (kesesuaian imbalan), dan keadilan interaksional (kualitas komunikasi) (Colquitt et al., 2001). Keadilan ini menjadi sangat vital karena persepsi ketidakadilan dalam evaluasi terbukti secara signifikan meningkatkan intensitas *turnover intention* atau keinginan pegawai untuk meninggalkan organisasi (Moon et al., 2024). Sejalan dengan hal tersebut, keadilan evaluasi menurut Alsuwaidi et al. (2021) merupakan penentu utama motivasi yang tidak hanya bertumpu pada objektivitas sistem teknis, tetapi juga pada transparansi informasi agar e-Kinerja tidak dipersepsikan sebagai 'kotak hitam' (*black box*) yang sulit dipahami oleh pegawai. Kepuasan terhadap sistem evaluasi sangat bergantung pada mediasi rasa keadilan yang dirasakan pegawai selama proses penilaian berlangsung (Muhammad et al., 2025). Vidè et al. (2023) menambahkan bahwa persepsi terhadap tujuan pengembangan dari evaluasi tersebut merupakan faktor krusial yang menentukan apakah pegawai akan merasa terikat atau justru merasa terbebani. Jika pegawai mempersepsikan adanya bias, kredibilitas

manajemen kinerja akan tergerus dan menurunkan kepercayaan terhadap organisasi ([Tarigan et al., 2025](#)). Keterkaitan ini dijelaskan melalui *Expectancy Theory*, di mana evaluasi kinerja berfungsi sebagai jembatan pada aspek *instrumentality*, yaitu keyakinan bahwa kinerja baik akan divalidasi secara adil dan menghasilkan imbalan ([Vroom, 1964](#)).

Meskipun digitalisasi manajemen kinerja di Indonesia telah didokumentasikan secara luas, terdapat kesenjangan (*research gap*) yang signifikan terkait dimensi keadilan kualitatif. Sebagian besar literatur terdahulu cenderung bersifat teknokratis dan legalistik, yang berfokus pada efisiensi aplikasi serta kepatuhan regulasi remunerasi semata. Padahal, implementasi sistem merit di Indonesia masih menghadapi tantangan besar berupa resistensi budaya organisasi yang berakar pada nilai-nilai senioritas dan patronase politik, meskipun platform digital seperti SmartASN telah hadir sebagai katalis transparansi ([Karningsih & Wibowo, 2024](#)). Kondisi ini menyebabkan eksplorasi mengenai bagaimana bias penilai tetap bertahan di balik objektivitas semu sistem digital menjadi sangat terbatas. Fenomena dehumanisasi penilaian dan bertahannya nilai-nilai patrimonial sering kali luput dari analisis mendalam, sehingga menciptakan kekosongan literatur mengenai peran pemimpin dalam memitigasi dampak psikologis digitalisasi. Di tengah ketidakpastian perubahan organisasi tersebut, peran *sensemaking* pegawai menjadi sangat krusial untuk membantu mereka memahami tujuan perubahan melalui manajemen pengetahuan yang efektif ([Saeed et al., 2024](#)). Tanpa adanya proses pemberian makna yang jelas, digitalisasi berisiko hanya dipandang sebagai instrumen pengawasan yang kaku.

Artikel ini mengisi celah tersebut dengan menawarkan kebaruan (*novelty*) berupa konsep pimpinan sebagai *meaning maker* (pengelola makna). Dalam konteks digitalisasi, pimpinan sebagai *meaning maker* didefinisikan secara operasional sebagai peran kepemimpinan yang bertugas menjembatani angka-angka performansi pada data *real-time* e-Kinerja dengan validasi psikologis dan kontekstual melalui dialog kinerja. Berbeda dengan studi evaluasi kebijakan yang berfokus pada aspek administratif, penelitian ini menekankan bahwa pimpinan tidak lagi berfungsi sebagai penilai subjektif, melainkan sebagai penafsir nilai yang memberikan makna pada setiap data capaian digital pegawai.

Melalui mekanisme ini, data *real-time* yang dihasilkan sistem tidak dibiarkan menjadi angka statistik kaku yang mendehumanisasi, tetapi ditransformasikan menjadi instrumen dialog yang adil. Hal ini penting agar pegawai tidak merasa hanya menjadi objek data dalam birokrasi, melainkan subjek profesional yang kontribusinya dipahami secara utuh. Strategi integratif ini memastikan bahwa keadilan interaksional menjadi jembatan yang mengubah e-Kinerja dari sekadar instrumen pengawasan administratif menjadi alat pengembangan SDM yang adil, manusiawi, dan memiliki tujuan pengembangan yang jelas. Kebaruan ini didasarkan pada temuan bahwa dukungan komunikasi dan perilaku suportif dari atasan sangat efektif dalam mengurangi persepsi ketidakadilan, terutama bagi pegawai yang bekerja dalam skema kerja jarak jauh atau virtual yang cenderung memiliki jarak interaksi lebih lebar ([Aggarwal & Hoang, 2026](#)). Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana mekanisme e-Kinerja dapat memenuhi unsur keadilan dalam memvalidasi pemberian remunerasi serta mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi secara tepat sasaran. Tujuan akhirnya adalah merumuskan strategi integratif agar e-Kinerja tidak sekadar menjadi

instrumen administratif, melainkan alat pengembangan SDM yang adil dan manusiawi melalui penguatan peran kepemimpinan yang suportif.

Metodologi

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka (*library research*) yang bersifat integratif. Berdasarkan kerangka metodologis Snyder (2019), penggunaan metode *literature review* ini bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis literatur yang relevan guna menciptakan proposisi teoretis baru serta mendeteksi kesenjangan dalam manajemen kinerja sektor publik. Sejalan dengan pemikiran Creswell & Creswell (2023), peneliti bertindak sebagai instrumen kunci dalam mengumpulkan serta menginterpretasikan data secara mendalam untuk memahami fenomena transformasi birokrasi di Indonesia. Fokus penelitian diarahkan pada eksplorasi konsep keadilan organisasi (prosedural, distributif, dan interaksional), motivasi kerja, efektivitas remunerasi, serta peran strategis konsistensi kepemimpinan dalam memitigasi dampak *depersonalization* pada penilaian kinerja digital.

Sumber data dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang mencakup dokumen kebijakan dan literatur primer. Dokumen kebijakan sebagai basis regulasi otoritatif meliputi Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara serta Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN. Literatur primer terdiri dari 12 artikel jurnal ilmiah bereputasi yang dipilih melalui penelusuran sistematis pada basis data akademik seperti Scopus dan Google Scholar. Sebagian besar literatur primer (11 artikel) merupakan publikasi terkini dalam rentang waktu 2023 hingga 2026 yang secara spesifik mengkaji fenomena pasca-implementasi kebijakan pengelolaan kinerja terbaru di Indonesia. Peneliti memutuskan untuk tetap mempertahankan satu artikel terbitan tahun 2020 sebagai data komparatif untuk menggambarkan fase awal digitalisasi kinerja di tingkat lokal sebelum adanya integrasi sistem nasional melalui aplikasi e-Kinerja BKN.

Teknik analisis data mengadopsi model interaktif dari Miles et al. (2014) yang dilakukan melalui tahapan simultan mulai dari koleksi data hingga penarikan kesimpulan. Pada tahap koleksi data, peneliti menghimpun literatur yang relevan dengan transformasi paradigma *New Public Management* (NPM) di Indonesia. Reduksi data dilakukan untuk memilah dan memfokuskan kajian pada aspek keadilan evaluasi serta hambatan kultural birokrasi. Penyajian data diorganisasikan secara tematik dengan mensintesis temuan berdasarkan kerangka *Organizational Justice* dan *Expectancy Theory*. Tahap akhir berupa penarikan kesimpulan dilakukan melalui sintesis untuk merumuskan urgensi peran pimpinan sebagai *meaning maker* guna menjembatani data digital dengan keadilan psikologis pegawai. Proses analisis ini memastikan bahwa manajemen kinerja tidak hanya dipandang sebagai alat teknis, melainkan sebuah transformasi budaya organisasi yang berorientasi pada hasil nyata.

Hasil dan Pembahasan

Hasil ekstraksi terhadap 12 literatur primer yang dipublikasikan dalam rentang waktu 2020 hingga 2026 menunjukkan adanya pergeseran paradigma riset yang signifikan, yakni dari sekadar fokus pada efisiensi teknis aplikasi menuju evaluasi mendalam terhadap dampak psikologis dan dimensi keadilan organisasi. Data menunjukkan konsentrasi utama penelitian (91,6%) berada pada periode pasca-pemberlakuan kebijakan pengelolaan kinerja terbaru di Indonesia, yang merefleksikan tingginya urgensi akademis dalam merespons dinamika reformasi birokrasi digital. Pergeseran ini mengindikasikan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak lagi diukur hanya dari ketersediaan infrastruktur, melainkan dari sejauh mana sistem tersebut mampu mengakomodasi kebutuhan psikologis dan rasa keadilan aparatur selaku pengguna akhir.

Validasi temuan dilakukan melalui teknik triangulasi sumber data dengan menyandingkan regulasi nasional, khususnya Permenpan-RB Nomor 6 Tahun 2022, terhadap hasil-hasil penelitian empiris di berbagai instansi pemerintah. Proses ini bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan (*research gap*) antara desain kebijakan (*policy design*) dengan realitas implementasi di lapangan. Analisis awal mengungkapkan bahwa hambatan utama digitalisasi kinerja di Indonesia saat ini tidak lagi didominasi oleh kendala infrastruktur teknologi informasi, melainkan bergeser pada aspek sosiokultural birokrasi dan persepsi keadilan bagi pegawai. Sebanyak 75% dari studi yang ditelaah mengonfirmasi bahwa resistensi budaya dan subjektivitas penilai menjadi tantangan terbesar dalam mewujudkan transparansi kinerja yang substantif.

Untuk memberikan gambaran yang komprehensif, temuan dari literatur primer tersebut diklasifikasikan ke dalam tiga kelompok tema utama yang saling berinteraksi: (1) efektivitas teknis dan digitalisasi administrasi; (2) hambatan sosiokultural dan bias penilaian; serta (3) tata kelola remunerasi dan keadilan distributif. Ketiga tema ini membentuk kerangka analisis untuk mengevaluasi sejauh mana transformasi digital mampu mewujudkan sistem merit yang adil dan manusiawi, bukan sekadar otomasi birokrasi. Ringkasan temuan kunci dari proses sintesis tersebut disajikan secara sistematis dalam Matriks Sintesis pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1.

Matrik Sintesis Temuan Literatur Primer Manajemen Kinerja Digital dan Keadilan Organisasi

No.	Tema Utama	Penulis (Tahun)	Temuan Kunci
1	Efektivitas Teknis dan Digitalisasi Administrasi	Arlina (2024); Latifah et al. (2023); Parhusip et al. (2020); Putra & Frinaldi (2023)	Sistem e-Kinerja berhasil mendigitalisasi dokumentasi capaian kerja, meningkatkan kedisiplinan administratif, dan mendorong kemandirian pegawai dalam pelaporan target harian secara transparan.
2	Hambatan Sosiokultural dan Bias Penilaian	Pratomo & Nugraheni (2026); Tarigan et al. (2025); Rinur & Tumanggor (2025)	Terdapat persistensi bias penilaian (konfirmasi, sentral, dan politik) akibat budaya birokrasi hierarkis. Digitalisasi sering terjebak menjadi formalitas yang mendehumanisasi proses evaluasi.

No.	Tema Utama	Penulis (Tahun)	Temuan Kunci
3	Tata Kelola Remunerasi dan Keadilan Distributif	Erlina et al. (2025); Khoiriyah & Michael (2024); Supriyadi et al. (2024); Sutrisno & Muslim (2024); Wibowo et al. (2024)	Munculnya celah antara capaian digital dengan distribusi Tunjangan Kinerja (Tukin). Ketidakadilan distributif dan keterlambatan hak finansial berdampak pada penurunan kepercayaan pegawai terhadap sistem merit.

Sumber : Scopus dan Google Scholar (2020-2026), Data diolah (2026)

Data yang tersaji pada Tabel 1 mengonfirmasi bahwa transparansi yang ditawarkan oleh sistem e-Kinerja sering kali masih bersifat prosedural-administratif daripada substantif. Realitas di lapangan menunjukkan adanya kecenderungan pegawai untuk melakukan formalitas digital semata melalui pengisian aktivitas harian yang repetitif demi mengamankan pembayaran tunjangan kinerja. Fenomena ini menandakan adanya penurunan kualitas hubungan antara kinerja nyata dengan imbalan yang diterima atau kondisi *low instrumentality*. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun sistem digital telah mempermudah dokumentasi, sistem ini belum sepenuhnya mampu memvalidasi kontribusi nyata pegawai sehingga berisiko mengikis motivasi kerja dan integritas sistem manajemen kinerja secara keseluruhan.

Pembahasan

Bagian pembahasan ini menginterpretasikan temuan sintesis literatur melalui lensa teori keadilan organisasi (*organizational justice*) dan teori ekspektansi (*expectancy theory*). Analisis difokuskan pada bagaimana transformasi digital melalui e-Kinerja berinteraksi dengan dinamika psikologis dan sosiokultural di lingkungan birokrasi Indonesia. Melalui elaborasi ini, penelitian bertujuan memetakan kesenjangan antara otomasi administratif dengan pemenuhan rasa keadilan substantif bagi Aparatur Sipil Negara (ASN).

1. Efektivitas Teknis dan Digitalisasi Administrasi: Paradoks Transparansi dan "Kotak Hitam" Penilaian

Implementasi Permenpan-RB Nomor 6 Tahun 2022 melalui aplikasi e-Kinerja secara teknis telah berhasil mentransformasi dokumentasi performansi ASN dari sistem manual menjadi ekosistem digital yang terintegrasi. Kebijakan ini terbukti mampu mendorong kemandirian pegawai dalam pelaporan target harian secara transparan ([Arlina & Saipul, 2024](#)) ([Latifah et al., 2023](#)). Namun, efektivitas teknis tersebut menciptakan paradoks tersendiri. Pada satu sisi sistem menawarkan kemudahan pemantauan (Parhusip et al., 2020), tetapi pada sisi lain memicu munculnya formalitas digital saat laporan diisi semata-mata untuk menggugurkan kewajiban administratif ([Putra & Frinaldi, 2023](#)). Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara otomasi data dengan kualitas kinerja substantif yang seharusnya terekam.

Ditinjau dari teori *procedural justice* ([Colquitt et al., 2001](#)), digitalisasi seharusnya memberikan rasa keadilan melalui konsistensi dan akurasi data. Akan tetapi, ketika pengisian e-Kinerja terjebak pada repetisi administratif demi mengejar jam kerja minimal ([Putra & Frinaldi, 2023](#)), nilai transparansi tersebut menjadi administratif semu. Keadilan prosedural hanya terpenuhi pada tampilan luar (*surface level*), sementara substansi evaluasi

kinerja kehilangan makna karena sistem belum mampu memvalidasi keaslian kontribusi di balik input data. Fenomena ini mengonfirmasi kekhawatiran Weber (2001) mengenai ritualisme birokrasi dalam konsep *Iron Cage* (Sangkar Besi). Dalam konteks ini, kepatuhan terhadap prosedur formal digital justru mengalahkan pencapaian tujuan organisasi yang substantif. Digitalisasi bukan membebaskan birokrasi dari kekakuan, melainkan mendigitalisasi "sangkar besi" tersebut ke dalam format yang lebih restriktif.

2. Hambatan Sosiokultural dan Bias Penilaian: Persistensi Subjektivitas dalam Ekosistem Digital

Digitalisasi yang tidak disertai perubahan budaya organisasi menyebabkan bias penilaian tetap bertahan kuat. Meskipun penilaian berpindah ke platform digital, subjektivitas pimpinan dalam bentuk bias konfirmasi dan pengaruh budaya hierarkis masih dominan ([Tarigan et al., 2025](#)). Akibatnya, kinerja pegawai sering kali lebih banyak dipengaruhi oleh faktor non-teknis seperti motivasi dan kepuasan kerja daripada apa yang tercatat di sistem ([Rinur & Tumanggor, 2025](#)). Tanpa adanya transformasi peran pemimpin yang mampu menjangkau aspek psikologis, e-Kinerja berisiko mendehumanisasi pegawai dengan menganggap mereka sekadar angka dalam algoritma birokrasi (Pratomo & Nugraheni, 2026). Hal ini menandakan kegagalan transisi dari paradigma Teori X McGregor yang restriktif menuju Teori Y yang lebih suportif. Sistem e-Kinerja yang seharusnya menjadi alat pengembangan justru memperkuat fungsi pengawasan otoriter khas Teori X. Pimpinan cenderung menganggap pegawai harus diawasi ketat secara digital karena adanya ketidakpercayaan (*distrust*) terhadap motivasi intrinsik mereka.

Kegagalan dalam memitigasi bias ini berdampak pada penurunan kepercayaan terhadap integritas organisasi. Analisis berdasarkan *interactional justice* menunjukkan bahwa kualitas interaksi dan umpan balik pimpinan adalah kunci utama untuk meniadakan persepsi ketidakadilan ([Colquitt et al., 2001](#)). Apabila pimpinan tetap menggunakan gaya penilaian tradisional yang tertutup dalam sistem digital yang terbuka, akan terjadi ketegangan sosiokultural yang menurunkan keterikatan (*engagement*) pegawai. Motivasi kerja yang seharusnya menjadi motor penggerak kinerja terhambat oleh persepsi bahwa sistem digital hanyalah kedok bagi praktik patronase lama yang tetap dipertahankan ([Rinur & Tumanggor, 2025](#)).

3. Tata Kelola Remunerasi dan Keadilan Distributif: Dinamika *Instrumentality* dan Peran *Meaning Maker*

Transisi menuju sistem remunerasi berbasis merit (*merit-based pay*) menghadapi tantangan serius pada ketepatan sasaran distribusi tunjangan. Munculnya celah antara capaian digital dengan realitas kesejahteraan sering kali memicu ketidakpuasan, terutama terkait keterlambatan hak finansial dan kesenjangan distribusi imbalan ([Khoiriyah & Michael, 2024](#)) ([Supriyadi et al., 2024](#)) ([Wibowo et al., 2024](#)). Pengintegrasian tunjangan kinerja yang diharapkan menciptakan iklim profesional ([Sutrisno & Muslim, 2024](#)) kerap terhambat oleh lemahnya korelasi antara laporan digital dengan penghargaan yang diterima secara adil ([Erlina et al., 2025](#)).

Secara teoretis, kondisi ini mengancam aspek *instrumentality* dalam *Expectancy Theory* (Vroom, 1964). *Instrumentality* merupakan keyakinan bahwa performa yang baik akan

menghasilkan imbalan yang setara. Jika keyakinan ini runtuh karena sistem remunerasi dianggap tidak adil secara distributif, motivasi kerja ASN akan merosot tajam ([Alsuwaidi et al., 2021](#)). Hal ini sejalan dengan *Equity Theory* dari J. Stacy Adams (1965), di mana pegawai melakukan komparasi sosial antara usaha (*input*) yang diberikan, termasuk beban administratif pengisian sistem, dengan hasil (*outcome*) yang diterima. Ketidakadilan yang dirasakan dalam distribusi remunerasi digital menciptakan persepsi *under-reward inequity* yang memicu demotivasi sistemik. Untuk mengatasi hal ini, reposisi peran pimpinan sebagai *meaning maker* menjadi krusial. Pimpinan harus mampu mengelola makna di balik angka e-Kinerja melalui dialog kinerja yang suportif agar sistem tidak hanya menjadi alat pengawasan imbalan administratif, melainkan bertransformasi menjadi instrumen pengembangan SDM yang manusiawi dan menjamin kepastian keadilan distributif bagi pegawai ([Alsuwaidi et al., 2021](#)) ([Colquitt et al., 2001](#)).

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa digitalisasi melalui instrumen e-Kinerja masih terjebak dalam paradoks formalitas yang berisiko mengaburkan substansi keadilan organisasi, sehingga diperlukan reposisi peran pimpinan sebagai *meaning maker* yang mampu mengintegrasikan objektivitas data digital dengan validasi psikologis melalui dialog kinerja yang humanis. Implikasi temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas sistem merit tidak hanya bergantung pada keandalan infrastruktur teknologi informasi, melainkan pada penguatan keadilan interaksional guna mencegah dampak *depersonalization* pada aparatur negara. Secara praktis, pemerintah direkomendasikan untuk memperkuat keadilan prosedural melalui integrasi sistem penilaian 360 derajat yang transparan guna memitigasi bias subjektivitas, menciptakan diferensiasi remunerasi yang tegas bagi pegawai berkinerja luar biasa untuk memulihkan kepercayaan terhadap nilai imbalan (*instrumentality*), serta menyelenggarakan pelatihan *coaching* bagi pimpinan guna memastikan evaluasi digital tetap memiliki makna bagi pengembangan karier. Kedepannya, manajemen kinerja harus diintegrasikan secara penuh dengan sistem promosi dan *ASN Corporate University* agar tidak sekadar menjadi instrumen administratif pemotongan tunjangan, sementara penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi pengembangan model *Agile Performance Management* yang lebih adaptif dalam merespons dinamika beban kerja yang fluktuatif di sektor publik Indonesia.

Daftar Pustaka

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Aggarwal, J., & Hoang, T. T. (2026). Exploring perceived fairness in performance evaluation among telecommuting employees in public agencies. *Public Administration Quarterly*, 50(1), 83–95. <https://doi.org/10.1177/07349149251347177>
- Alsuwaidi, M., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., & Salloum, S. A. (2021). Performance appraisal on employees' motivation: A comprehensive analysis. In *Advances in intelligent systems and computing* (pp. 681–693). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-58669-0_61

- Arlina, A., & Saipul, S. (2024). Analisis efektivitas penerapan kinerja dalam menggunakan aplikasi e-kinerja BKN dan aplikasi sinerja BKD pada RSUD dr. Doris Sylvanus Provinsi Kalimantan Tengah. *EDU SOCIATA: Jurnal Pendidikan Sosiologi*, 7(2), 768–775. <https://doi.org/10.33627/es.v7i2.3018>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Erlina, Akbar, A. R. M., Noor, W., Yasin, M., & Alif, M. (2025). Development of governance for allowances at public universities (PTN BLU): Implementation of remuneration policy derivation. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 12(1), 1580–1592. <https://doi.org/10.37606/publik.v12i4.2095>
- Karningsih, & Wibowo, A. S. (2024). Bureaucratic reform and the enhancement of civil service performance: A literature review on the merit system policy in Indonesia. *International Journal of Social Welfare and Family Law*, 1(2), 69–81. <https://doi.org/10.62951/ijsw.v1i2.479>
- Khoiriyah, S., & Michael, T. (2024). Justice-based enhancements to the civil servant remuneration system in the Ministry of Religious Affairs. *DiH: Jurnal Ilmu Hukum*, 20(2), 174–189. <https://doi.org/10.30996/dih.v20i2.10880>
- Latifah, Fatmawati, Ilham, & Gafur, A. (2023). Penerapan sistem kinerja berbasis e-kinerja pada pemerintahan Kota Bekasi. *Jurnal Administrasi Negara*, 29(1), 1–19.
- Micacchi, L., Vidé, F., Giacomelli, G., & Barbieri, M. (2024). Performance appraisal justice and employees' work engagement in the public sector: Making the most of performance appraisal design. *Public Administration*, 102(3), 815–840. <https://doi.org/10.1111/padm.12952>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moon, K.-K., Lim, J., & Kim, J.-S. (2024). Examining the effect of organizational justice on turnover intention and the moderating role of generational differences: Evidence from Korean public employees. *Sustainability*, 16(6), 2454. <https://doi.org/10.3390/su16062454>
- Muhammad, M., Suleiman, W., Mamun, M. A. Al, Jewel, R. M., & Mozumder, M. A. S. (2025). Mediating effect of appraisal fairness between the relationship of appraisal satisfaction and employee performance appraisal: A case of Bauchi State Teachers Service Commission, Nigeria. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2450297. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2450297>
- Oladimeji, K. A. (2024). The mediating effect of employee motivation on organizational justice and work engagement in the public sector. *Journal of Administrative Science*, 20(1), 89–111. <https://journal.uitm.edu.my/ojs/index.php/JAS/article/view/2481>

- Parhusip, L., Sirojuzilam, & Lubis, S. (2020). Analysis of the implementation of e-kinerja of state civil apparatus (ASN) to improve public services in the population and civil registration department of Pak Pak Bharat Regency. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 6(12), 388–394. <https://doi.org/10.36713/epra2013>
- Pratomo, H. S., & Nugraheni, J. P. (2026). Performance management of state civil apparatus in Indonesia. *Golden Ratio of Data in Summary*, 6(1), 339–343. <https://doi.org/10.52970/grdis.v6i1.2017>
- Putra, R. N., & Frinaldi, A. (2023). Penilaian kinerja pegawai melalui penerapan sistem e-kinerja di Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Jambi*, 7(1), 12–24. <https://doi.org/10.22437/jisipunja.v7i1.22028>
- Rinur, R. D., & Tumanggor, B. F. (2025). Pengaruh disiplin kerja pegawai negeri sipil terhadap kinerja pegawai di Kantor Walikota Administrasi Jakarta Pusat. *Jurnal Sumber Daya Aparatur*, 7(2), 147–164. <https://doi.org/10.32834/jsda.v7i2.969>
- Saeed, I., Khan, J., Zada, M., & Zada, S. (2024). Employee sensemaking in organizational change via knowledge management: Leadership role as a moderator. *Current Psychology*, 43(7), 6657–6671. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04849-x>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Supriyadi, R. S., Giyanto, B., & Asropi. (2024). Analysis of the compliance of implementing performance allowances for civil servants at Lemdiklat Polri with the provisions of the Indonesian National Police Chief Regulation Number 7 of 2020. *E-Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 12(6), 49–64.
- Sutrisno, A., & Muslim, M. A. (2024). Building a performance allowance system merit-based pay in the public sector. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 5(3), 736–741. <https://doi.org/10.59141/jist.v5i3.933>
- Tarigan, A., Gustomo, A., & Bangun, Y. R. (2025). Are performance appraisals in the public sector fair? Exploring bias and best practices. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2458760>
- Vidé, F., Micacchi, L., Barbieri, M., & Valotti, G. (2023). The renaissance of performance appraisal: Engaging public employees through perceived developmental purpose and justice. *Review of Public Personnel Administration*, 43(4), 623–651. <https://doi.org/10.1177/0734371X221116584>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Weber, M. (2001). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism* (T. Parsons, Ed.; 3rd ed.). Routledge.
- Wibowo, M. D. G. W., Rusli, B., & Susanti, E. (2024). Evaluation of performance allowance policy in the Bandung City Office Education. *Jurnal Ilmu Administrasi Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 21(2), 113–129. <https://doi.org/10.31113/jia.v21i2.1160>