



DAMPAK SISTEM EVALUASI KINERJA GURU TERBARU (E-KINERJA BKN) PADA MOTIVASI DAN PROFESIONALISME GURU: STUDI FENOMENOLOGI DI SD GUGUS 1 KECAMATAN MUARA PADANG

Endri Purnomo¹, Reva Maria Valianti², Djunaidi³

Program Studi Manajemen Pendidikan, Universitas PGRI Palembang^{1,2,3}

e-mail: endripurnomo56@gmail.com

Diterima: 08/07/2026; Direvisi: 27/07/2026; Diterbitkan: 03/08/2026

ABSTRAK

Penerapan sistem manajemen kinerja digital yang seragam secara nasional melalui e-Kinerja BKN menghadirkan tantangan tersendiri bagi sekolah di wilayah pasang surut dengan keterbatasan infrastruktur, terutama dalam menjaga dinamika motivasi dan profesionalisme guru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan dampak implementasi sistem evaluasi e-Kinerja BKN terhadap dinamika motivasi dan profesionalisme guru pada fase perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan di SDN 12 Muara Padang, Kecamatan Muara Padang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipan, dan studi dokumentasi terhadap informan yang terdiri dari kepala sekolah, guru senior, guru junior, guru PPPK, dan operator sekolah. Hasil penelitian, yang dianalisis menggunakan Teori Dua Faktor Herzberg, menunjukkan bahwa implementasi e-Kinerja mendominasi faktor *hygiene* (seperti kepatuhan prosedural dan ketakutan pemotongan tunjangan kinerja), sehingga menggeser motivasi intrinsik pedagogis menjadi rutinitas kewajiban administratif semata. Kendala infrastruktur berupa jaringan internet dan pasokan listrik yang tidak stabil memicu *technostress* (*techno-overload* dan *techno-uncertainty*) pada guru dan memunculkan fenomena beban kerja tak terlihat (*invisible labor*) yang ditanggung oleh operator sekolah. Kesimpulannya, sistem e-Kinerja berpotensi merekonstruksi identitas profesional guru dari profesionalisme substantif menuju profesionalisme administratif, di mana kinerja lebih diukur dari tampilan data pada sistem dibandingkan dampak nyata pembelajaran di ruang kelas.

Kata Kunci: *e-Kinerja BKN, Motivasi Guru, Profesionalisme Guru, Technostress, Fenomenologi.*

ABSTRACT

The implementation of a nationally standardized digital performance management system through e-Kinerja BKN presents particular challenges for schools in tidal areas with limited infrastructure, particularly in maintaining teachers' motivation and professionalism dynamics. This study aims to analyze and describe the impact of the e-Kinerja BKN evaluation system implementation on teachers' motivation and professionalism dynamics during the planning, implementation, and supervision phases at SDN 12 Muara Padang, Muara Padang District. This study employs a qualitative approach with a phenomenological design. Data collection was conducted through in-depth interviews, non-participant observation, and documentation studies involving the school principal, senior teachers, junior teachers, PPPK teachers, and school operators. The results, analyzed using Herzberg's Two-Factor Theory, indicate that the implementation of e-Kinerja is dominated by hygiene factors (such as procedural compliance and fear of performance allowance deductions), which shifts intrinsic pedagogical motivation into mere administrative routines. Unstable internet network and electricity supply constraints



trigger technostress (techno-overload and techno-uncertainty) among teachers and create the phenomenon of an invisible labor burden borne by school operators. In conclusion, the e-Kinerja system has the potential to reconstruct teachers' professional identities from substantive professionalism to administrative professionalism, where performance is evaluated more by digital data displays rather than the actual impact of learning in the classroom.

Keywords: *BKN e-Kinerja, Teacher Motivation, Teacher Professionalism, Technostress, Phenomenology.*

PENDAHULUAN

Implementasi aplikasi e-Kinerja oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) (2023) merupakan transformasi signifikan dalam tata kelola sumber daya manusia di sektor pendidikan Indonesia. Sistem ini dirancang untuk mewujudkan prinsip akuntabilitas, transparansi, dan objektivitas dalam penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) secara *real-time* (Rohman, 2024). Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN, pengelolaan kinerja menjadi bagian dari sistem manajemen kinerja ASN yang selanjutnya diimplementasikan dalam pengelolaan kinerja guru dan kepala sekolah melalui integrasi Platform Merdeka Mengajar (PMM) dengan e-Kinerja BKN (Kementerian PANRB, 2022; Direktorat Jenderal GTK, 2023).

Transformasi digital ini sejalan dengan paradigma *New Public Management* (NPM) yang menekankan efisiensi, orientasi hasil, akuntabilitas, dan penggunaan indikator kinerja dalam pengelolaan sektor publik (Hood, 1991; Vigoda-Gadot, 2003). Pandangan tersebut diperkuat oleh Garengo dan Sardi (2021) yang menunjukkan bahwa sistem manajemen dan pengukuran kinerja berbasis indikator menjadi elemen penting dalam meningkatkan efektivitas serta akuntabilitas organisasi publik di era transformasi digital. Dalam perkembangannya, digitalisasi administrasi publik memperkuat praktik manajemen berbasis kinerja melalui pemanfaatan teknologi informasi dan sistem digital untuk mendukung transparansi serta akuntabilitas publik (Santoso, 2025).

Transisi dari administrasi konvensional ke ekosistem digital ini memunculkan konflik antara logika pedagogis yang dinamis, kontekstual, dan humanis dengan logika administratif birokrasi yang semakin terstandarisasi dan berorientasi pada indikator kinerja. Kondisi tersebut sejalan dengan konsep *performativity* yang dikemukakan Ball (2003), yaitu meningkatnya tuntutan pengukuran, dokumentasi, dan pembuktian kinerja dalam praktik profesional guru, serta diperkuat oleh temuan Mundzir dan Laventia (2025) mengenai tantangan digitalisasi administrasi pendidikan dalam mengubah pola kerja pendidik. Fenomena ini menimbulkan apa yang disebut sebagai "Digital Taylorism", di mana pekerjaan pedagogis dipecah menjadi unit-unit kegiatan atomistik yang harus dibuktikan dengan dokumentasi digital sebagai bentuk meningkatnya praktik standardisasi, pengukuran, dan pengawasan berbasis teknologi dalam pendidikan (Hansen & Komljenovic, 2023).

Kompleksitas implementasi e-Kinerja semakin teramplifikasi di wilayah dengan karakteristik geografis perairan pasang surut, seperti SD Gugus 1 Kecamatan Muara Padang. Guru di wilayah ini menghadapi tantangan infrastruktur digital yang signifikan, berupa jaringan internet tidak stabil, keterbatasan pasokan listrik, dan kurangnya perangkat teknologi memadai (Falah & Hadna, 2022). Keterbatasan tersebut berdampak pada rendahnya aksesibilitas terhadap sistem e-Kinerja serta menghambat kelancaran pelaksanaan pelaporan kinerja secara daring. Akibatnya, proses transformasi digital yang diharapkan mampu meningkatkan



efektivitas pengelolaan kinerja belum sepenuhnya dapat diimplementasikan secara optimal pada wilayah dengan kondisi geografis yang memiliki keterbatasan infrastruktur digital.

Keterbatasan infrastruktur memicu fenomena *technostress*, yaitu tekanan psikologis yang muncul akibat ketidakmampuan individu mengelola tuntutan teknologi informasi secara sehat (Tarafdar et al., 2015). Sejalan dengan konsep tersebut, penelitian di Indonesia menemukan bahwa peningkatan tuntutan penggunaan teknologi dalam pekerjaan guru berkorelasi dengan meningkatnya *technostress*, yang selanjutnya berpotensi menurunkan kesejahteraan psikologis, motivasi kerja, dan kualitas pelaksanaan tugas pembelajaran (Pradani et al., 2022; Andriono, 2024; Patricia & Wibowo, 2024). Guru mengalami empat dimensi *technostress* utama: *techno-overload*, *techno-complexity*, *techno-uncertainty*, dan *techno-invasion* (Pradani et al., 2022; Mudrikah et al., 2022). Dari perspektif teori motivasi, implementasi e-Kinerja dapat dianalisis menggunakan Teori Dua Faktor Herzberg (1959). Sistem evaluasi digital berpotensi memperkuat aspek hygiene factor (ekstrinsik) dalam teori Herzberg, seperti kepatuhan terhadap prosedur, standar kerja, dan mekanisme pengawasan, tetapi perlu diimbangi dengan penguatan faktor motivator (intrinsik), seperti penghargaan profesional, tanggung jawab, pengembangan diri, dan kepuasan atas pencapaian pembelajaran siswa (Sunarya, 2022).

Lebih lanjut, dalam budaya audit (*audit culture*), profesionalisme guru dapat mengalami pergeseran dari *substantive professionalism* menuju *administrative professionalism* ketika tuntutan akuntabilitas lebih menekankan pemenuhan standar, indikator, dan dokumentasi kinerja. Fenomena performativitas (*performative culture*) dapat mendorong praktik penyesuaian kinerja melalui pemenuhan indikator, evaluasi, dan dokumentasi administratif, sehingga terdapat risiko bahwa perhatian terhadap bukti formal kinerja lebih dominan dibandingkan peningkatan kualitas pembelajaran secara substantif (Ball, 2003). Pandangan tersebut diperkuat oleh Imran (2021) yang menunjukkan bahwa tuntutan akuntabilitas dan administrasi dalam praktik pendidikan dapat memengaruhi orientasi kerja pendidik terhadap pemenuhan indikator kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mendalami dunia kehidupan (*lifeworld*) guru di wilayah pasang surut melalui pendekatan fenomenologi untuk mengungkap bagaimana mereka mengonstruksi makna, mengembangkan strategi adaptasi, dan menegosiasikan identitas profesional di tengah tekanan sistem digital (Køster & Fernandez, 2023).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis desain Fenomenologi. Tujuan utama fenomenologi dalam studi ini adalah menyelami *lebenswelt* atau dunia keseharian guru untuk memahami bagaimana e-Kinerja dialami secara langsung (*lived experience*) oleh tubuh (*lived body*) dan kesadaran mereka (*lived time*) di tengah keterbatasan wilayah pasang surut. Penelitian dilaksanakan secara intensif di SD Negeri 12 Muara Padang yang tergabung dalam Gugus 1 Kecamatan Muara Padang, Kabupaten Banyuasin, Sumatera Selatan pada bulan Maret hingga Mei 2026. Penentuan lokasi menggunakan teknik *purposive area* berdasarkan karakteristik wilayah perairan pasang surut yang unik dengan kendala infrastruktur digital makro.

Informan penelitian dipilih menggunakan teknik *Purposive Sampling* guna memperoleh variasi perspektif yang maksimal (*maximum variation sampling*). Kriteria inklusi informan meliputi: ASN aktif (PNS/PPPK) pemilik akun aktif e-Kinerja BKN, memiliki masa kerja minimal 2 tahun (mengalami masa transisi sistem), serta bersedia memberikan keterangan



secara komunikatif. Berdasarkan kriteria tersebut, informan diklasifikasikan menjadi: Informan Kunci yaitu Kepala Sekolah (KS-01, 59 tahun); Informan Utama terdiri dari Guru Senior (G-01, 57 tahun), Guru PNS Kelas (G-02, 52 tahun), dan Guru Kelas PPPK (G-03, 34 tahun); serta Informan Pendukung yaitu Operator Sekolah (OPS-01, 23 tahun). Sebelum proses pengumpulan data dilakukan, penelitian ini telah memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian dengan memperoleh persetujuan dari pihak sekolah dan informed consent dari seluruh informan yang terlibat. Setiap partisipan diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian, prosedur pengumpulan data, bentuk keterlibatan yang diharapkan, serta jaminan kerahasiaan identitas dan informasi yang diberikan. Partisipasi dalam penelitian bersifat sukarela, dan informan diberikan kebebasan untuk menyampaikan pendapat maupun menghentikan keterlibatan mereka apabila diperlukan tanpa konsekuensi apa pun. Untuk menjaga kerahasiaan data, identitas informan disamarkan menggunakan kode KS-01, G-01, G-02, G-03, dan OPS-01 dalam penyajian hasil penelitian.

Pengumpulan data primer dilakukan melalui kombinasi wawancara mendalam yang semi-terstruktur (berdurasi 40–60 menit per sesi) dan observasi non-partisipan terhadap perilaku guru dan kondisi infrastruktur fisik. Sesuai prinsip fenomenologi Husserl, peneliti melakukan *bracketing (epoche)* untuk menunda penilaian pribadi dan asumsi teoritis awal agar fenomena menampakkan dirinya sendiri secara murni melalui narasi informan. Teknik keabsahan data menerapkan standar kriteria Lincoln dan Guba melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, perpanjangan pengamatan, dan *member checking*. Analisis data mengadopsi Model Interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020) yang bergerak siklikal melalui tiga alur kegiatan: kondensasi data (proses seleksi, pengkodean *in vivo* dan *emotion*, serta abstraksi), penyajian data dalam teks naratif terstruktur dan matriks analitik, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

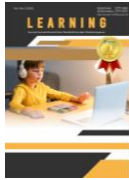
Hasil

Profil Konteks dan Infrastruktur Digital Sekolah

SD Negeri 12 Muara Padang secara geografis terletak di Jalur 20, Jembatan 1, Desa Margomulyo, Kecamatan Muara Padang, Kabupaten Banyuasin. Wilayah perairan pasang surut ini memiliki karakteristik intermiten terhadap pasokan listrik PLN dan stabilitas jaringan internet seluler (Telkomsel). Sekolah mengelola 10 rombongan belajar dengan total 183 siswa. Sarana pendukung teknologi terbatas pada laptop berstatus pinjaman dan keterbatasan sarana laboratorium komputer, yang menuntut guru mengalokasikan waktu operasional khusus di luar jam mengajar formal demi pemenuhan administrasi digital.

Reduksi Tematik Hasil Wawancara dan Observasi

Proses reduksi data dilakukan melalui tahap kondensasi, pengelompokan kode, dan identifikasi pola makna yang muncul secara konsisten dari hasil wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi lapangan. Setiap data yang memiliki kesamaan pengalaman kemudian dikategorikan ke dalam tema-tema yang merepresentasikan fenomena implementasi e-Kinerja BKN di SDN 12 Muara Padang. Proses ini bertujuan untuk menyederhanakan data yang kompleks tanpa menghilangkan konteks pengalaman subjektif para informan. Hasil reduksi tematik tersebut menghasilkan enam tema utama yang menjadi dasar analisis fenomenologis sebagaimana disajikan pada Tabel 1.



Tabel 1. Matriks Ringkasan Analitik Hasil Penelitian

No.	Tema Utama	Dimensi Fenomenologis & Temuan Lapangan	Implikasi Kritis
1.	<i>Technostress</i> Guru	<i>Techno-uncertainty</i> (sinyal fluktuatif), <i>techno-overload</i> (energi psikologis terkuras), <i>techno-invasion</i> (kerja lembur malam hari).	Stres kronis struktural akibat ketidaksesuaian sistem-infrastruktur.
2.	Dinamika Motivasi	Dominasi faktor <i>hygiene</i> ekstrinsik (takut pemotongan TUKIN bagi PNS dan takut pemutusan kontrak kerja bagi PPPK).	Risiko <i>quiet quitting</i> dan rendahnya internalisasi nilai substantif.
3.	Strategi <i>Coping</i>	Penggunaan teknik menciil bukti dukung (<i>problem-focused</i>) dan pendelegasian akun/kata sandi kepada operator (<i>pragmatic coping</i>).	Ketergantungan sosial dan risiko pergeseran ke budaya performativitas.
4.	Beban Administratif	<i>Double burden</i> : akumulasi beban administrasi digital harian/bulanan di atas beban mengajar riil di dalam kelas.	Intensifikasi kerja tanpa pengakuan formal; memicu <i>teaching fatigue</i> .
5.	Peran Kepala Sekolah	Bertindak sebagai <i>buffer</i> (pelindung) ketegangan birokrasi dan menjalankan fungsi <i>coaching</i> suportif.	Gaya kepemimpinan suportif memoderasi stres lingkungan digital.
6.	Peran Operator	Menanggung beban kerja teknis lintas waktu (<i>invisible labor</i>) sebagai mediator utama antara guru dan sistem BKN.	Ketergantungan sistemik pada personil non-ASN (<i>single point of failure</i>).

Sumber: Analisis data primer lapangan, Mei 2026

Berdasarkan Tabel 1, keenam tema yang teridentifikasi menunjukkan bahwa implementasi e-Kinerja BKN tidak hanya berkaitan dengan penggunaan aplikasi sebagai instrumen administrasi, tetapi juga membentuk pengalaman psikologis, sosial, dan organisasional yang saling berinteraksi. Hubungan antartema memperlihatkan bahwa tekanan yang muncul akibat tuntutan sistem digital direspons melalui berbagai strategi adaptasi, sementara dukungan dari kepala sekolah dan operator berperan penting dalam menjaga keberlangsungan pelaksanaan tugas guru. Di sisi lain, dominasi motivasi yang bersifat



ekstrinsik serta meningkatnya beban administratif mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi sistem belum sepenuhnya diikuti oleh terciptanya kondisi kerja yang berkelanjutan. Oleh karena itu, keenam tema tersebut menjadi landasan untuk menguraikan secara lebih mendalam pengalaman para informan pada setiap aspek pembahasan berikutnya.

Narasi verbal dari Informan G-01 (Guru Senior) memperlihatkan dengan jelas adanya gejala *techno-overload*: "Motivasi mengajar anak-anak tetap ada, tapi energi saya sering habis duluan memikirkan aplikasi. Kadang saya merasa lebih profesional saat menyiapkan alat peraga manual daripada mengisi kolom-kolom di komputer". Sejalan dengan hal itu, Informan G-02 menekankan faktor kendala geografis: "Jaringan internet, Mas. Kadang sudah semangat mau input, sinyal hilang. Itu yang sering bikin motivasi turun seketika". Kedua pernyataan tersebut menunjukkan bahwa penurunan motivasi kerja tidak semata-mata dipengaruhi oleh kompleksitas aplikasi, tetapi juga oleh keterbatasan infrastruktur digital yang menghambat kelancaran penyelesaian tugas. Pengalaman tersebut menggambarkan adanya tekanan psikologis yang muncul ketika tuntutan administratif tidak sebanding dengan dukungan teknologi yang tersedia di lingkungan kerja.

Bagi informan PPPK (G-03), e-Kinerja diposisikan sebagai penentu nasib eksistensial kepegawaianya: "Bagi kami, e-Kinerja adalah 'rapor' utama. Karena status kami berdasarkan kontrak, nilai di e-Kinerja menjadi sangat krusial sebagai bukti bahwa kami layak dipertahankan". Akibat kompleksitas teknis ini, Operator Sekolah (OPS-01) memikul beban kumulatif warga sekolah: "Peran saya hampir 24 jam, Mas. Dari mulai sinkronisasi data, bantu upload bukti dukung bagi guru yang gaptek...". Temuan tersebut mengindikasikan bahwa implementasi e-Kinerja menciptakan konsekuensi yang berbeda bagi setiap aktor di sekolah. Guru PPPK memaknai sistem sebagai instrumen evaluasi yang menentukan keberlanjutan status kerjanya, sedangkan operator sekolah berperan sebagai penyangga utama yang memastikan seluruh proses administratif dapat berjalan meskipun menghadapi berbagai kendala teknis.

Hasil observasi non-partisipan mengonfirmasi terjadinya lonjakan kunjungan guru ke ruang operator secara masif setiap menjelang akhir bulan pelaporan. Teramati pula indikasi penurunan energi mengajar (*teaching fatigue*) pada guru di kelas sesaat setelah melakukan pengisian data e-Kinerja yang mengalami kendala teknis *buffering* jaringan. Temuan observasi ini memperkuat hasil wawancara dengan menunjukkan bahwa pengalaman yang disampaikan para informan benar-benar tercermin dalam praktik keseharian di sekolah. Konsistensi antara data wawancara dan observasi mengindikasikan bahwa beban administratif digital telah menjadi fenomena kolektif yang memengaruhi ritme kerja, interaksi antarwarga sekolah, serta kualitas pelaksanaan tugas pembelajaran.

Pembahasan

Perencanaan e-Kinerja BKN: Pembentukan Orientasi Awal Guru

Fase perencanaan yang diwujudkan melalui sosialisasi regulasi dan penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) awal memicu terbentuknya konstruksi makna antisipatif yang sarat kecemasan. Kepala sekolah (KS-01) mengidentifikasi bahwa perencanaan menuntut pergeseran habituasi kerja secara radikal, dari sekadar formalitas administrasi kertas tahunan menjadi tuntutan disiplin digital bulanan. Sesuai Teori Dua Faktor Herzberg (1959), sejak awal fase perencanaan sistem ini dipersepsikan sebagai pemenuhan faktor *hygiene*, karena guru lebih berorientasi pada konsekuensi administratif, seperti keterkaitan e-Kinerja dengan tunjangan kinerja bagi PNS maupun keberlanjutan kontrak kerja bagi PPPK. Temuan ini sejalan dengan



penelitian A'mar dan Eleyan (2022) yang menunjukkan bahwa implementasi teknologi dalam lingkungan pendidikan tidak hanya bergantung pada keberadaan sistem digital, tetapi juga dipengaruhi oleh kesiapan guru, dukungan organisasi, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi. Dengan demikian, penerapan sistem digital seperti e-Kinerja berpotensi terlebih dahulu dipersepsikan sebagai tuntutan administratif sebelum dimaknai sebagai instrumen pengembangan profesional guru. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa orientasi awal terhadap e-Kinerja masih didominasi oleh kepatuhan terhadap regulasi dibandingkan dengan internalisasi tujuan peningkatan kualitas pembelajaran.

Kondisi perencanaan yang bersifat tersentralisasi juga memperlihatkan adanya tantangan implementasi pada daerah dengan karakteristik geografis yang berbeda. Dalam konteks SDN 12 Muara Padang, keterbatasan jaringan internet dan akses teknologi sejak awal proses implementasi mengindikasikan adanya kesenjangan kesiapan digital antara desain kebijakan dan kondisi lapangan. Temuan ini selaras dengan konsep *techno-uncertainty* yang dikemukakan Tarafdar et al. (2015), serta diperkuat oleh penelitian di Indonesia yang menunjukkan bahwa keterbatasan infrastruktur teknologi, meningkatnya tuntutan penggunaan sistem digital, dan keterbatasan dukungan teknis menjadi faktor yang memicu technostress pada guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya (Pradani et al., 2022; Mudrikah et al., 2022). Dengan demikian, kecemasan yang muncul pada fase perencanaan tidak hanya dipengaruhi oleh perubahan prosedur kerja, tetapi juga oleh persepsi terhadap keterbatasan dukungan teknologi yang tersedia.

Pelaksanaan e-Kinerja BKN: Arena Konflik Logika Pedagogis dan Administratif

Pada tahapan pelaksanaan, ketegangan antara logika pedagogis substantif dengan logika administratif birokrasi digital menjadi semakin nyata. Hasil analisis menunjukkan bahwa proses pengisian laporan harian dan pengunggahan bukti fisik digital meningkatkan beban administrasi tanpa diikuti penyesuaian beban kerja formal. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian energi dan perhatian guru bergeser dari aktivitas pembelajaran menuju penyelesaian kewajiban administratif berbasis sistem. Temuan ini konsisten dengan penelitian Browes dan Altinyelken (2022) yang menunjukkan bahwa digitalisasi tata kelola pendidikan berpotensi meningkatkan intensitas pekerjaan guru apabila tidak diimbangi dukungan organisasi dan infrastruktur yang memadai. Selain itu, penelitian terbaru mengenai technostress pada tenaga pendidik juga menunjukkan bahwa tekanan akibat penggunaan teknologi dapat menurunkan fokus kerja, kepuasan kerja, dan kualitas pembelajaran apabila berlangsung secara terus-menerus.

Dilema tersebut menunjukkan adanya kecenderungan pergeseran profesionalisme dari *substantive professionalism* menuju *administrative professionalism* (Sachs, 2003; Browes & Altinyelken, 2022). Dalam penelitian ini, kecenderungan tersebut tercermin dari meningkatnya perhatian guru terhadap kelengkapan dokumen digital sebagai indikator ketercapaian kinerja. Budaya audit digital (*digital audit culture*) mendorong guru untuk memastikan setiap aktivitas memiliki bukti administrasi yang dapat diverifikasi dalam sistem. Temuan ini mengindikasikan bahwa dokumentasi digital mulai dipandang sebagai bagian penting dari evaluasi kinerja, meskipun tujuan utama proses pembelajaran tetap berorientasi pada interaksi guru dan peserta didik. Dengan demikian, implementasi e-Kinerja menghadirkan tantangan dalam menjaga keseimbangan antara pemenuhan akuntabilitas administratif dan pelaksanaan pembelajaran yang bermakna.



Pengawasan e-Kinerja BKN: Pola Kontrol Panoptik dan Praktik *Invisible Labor*

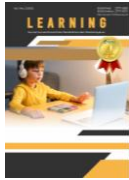
Mekanisme pengawasan e-Kinerja memperlihatkan karakteristik kontrol digital melalui pemantauan capaian kinerja secara berkelanjutan. Temuan ini memiliki kesesuaian dengan perspektif Panopticon Foucault, yaitu ketika sistem digital memungkinkan proses pengawasan berlangsung secara terus-menerus melalui indikator yang dapat dipantau oleh pimpinan tanpa harus melakukan supervisi secara langsung. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berperan sebagai faktor yang memoderasi tekanan tersebut. Melalui pendekatan yang suportif, kepala sekolah memberikan pendampingan, toleransi waktu, serta bantuan kepada guru yang mengalami kesulitan dalam proses pelaporan. Hasil ini sejalan dengan penelitian mengenai kepemimpinan digital yang menyatakan bahwa dukungan kepala sekolah mampu meningkatkan adaptasi guru terhadap perubahan teknologi sekaligus menekan dampak negatif technostress (A'mar & Eleyan, 2022; Waziroh, 2022).

Temuan lain yang menonjol adalah tingginya ketergantungan terhadap operator sekolah sebagai mediator teknis utama dalam implementasi e-Kinerja. Penyerahan akun maupun kata sandi kepada operator menunjukkan adanya strategi adaptasi praktis untuk mengatasi keterbatasan literasi digital dan kendala jaringan. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi e-Kinerja tidak hanya ditentukan oleh kualitas sistem, tetapi juga oleh keberadaan aktor pendukung yang menjalankan fungsi teknis secara berkelanjutan. Dalam perspektif organisasi, kondisi ini menggambarkan praktik *invisible labor*, yaitu pekerjaan penting yang menopang keberhasilan sistem namun sering kali tidak memperoleh pengakuan secara formal. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memperluas pemahaman mengenai implementasi e-Kinerja dengan menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital di sekolah turut bergantung pada kapasitas dan keberlanjutan peran operator sekolah sebagai penghubung antara kebijakan, teknologi, dan pengguna sistem.

KESIMPULAN

Implementasi sistem e-Kinerja BKN di SD Gugus 1 Kecamatan Muara Padang (studi kasus SDN 12 Muara Padang) secara struktural mentransformasi dunia kehidupan (*lifeworld*) dan identitas profesional guru. Pada fase perencanaan, sistem ini gagal menumbuhkan motivasi intrinsik karena sosialisasi regulasi yang sentralistik mengabaikan ketimpangan infrastruktur wilayah pasang surut, sehingga e-Kinerja diinternalisasi semata sebagai pemenuhan faktor *hygiene* ekstrinsik (tunjangan finansial dan status kontrak). Pada fase pelaksanaan, keterbatasan jaringan internet dan listrik memicu *technostress* akut (*techno-uncertainty* dan *techno-overload*) yang berdampak pada *teaching fatigue* akibat akumulasi beban administratif digital harian yang menguras energi pedagogis guru. Sistem ini secara gradual menggeser otonomi guru dari profesionalisme substantif menuju profesionalisme administratif yang performatif. Pada fase pengawasan, kontrol digital panoptik berhasil ditekan dampak negatifnya melalui kepemimpinan suportif kepala sekolah yang berfungsi sebagai *buffer*. Namun, keberlanjutan operasional pengawasan e-Kinerja di lapangan sangat bergantung pada *invisible labor* dari operator sekolah yang bertindak sebagai mediator teknis utama di tengah kesenjangan digital yang nyata.

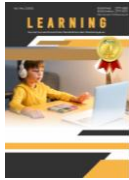
Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas kajian implementasi sistem e-Kinerja BKN pada berbagai konteks sekolah dengan karakteristik wilayah yang berbeda, seperti daerah perkotaan, pedalaman, kepulauan, maupun wilayah dengan tingkat kesiapan digital yang beragam. Kajian lanjutan juga perlu menggunakan pendekatan longitudinal untuk mengidentifikasi perubahan motivasi, profesionalisme, dan adaptasi digital guru dalam jangka



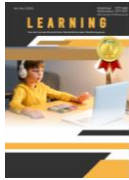
panjang setelah penerapan sistem e-Kinerja. Selain itu, penelitian mendatang dapat mengeksplorasi perspektif pemangku kepentingan lain, seperti pengawas sekolah, dinas pendidikan, dan pembuat kebijakan, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai keselarasan antara desain kebijakan digital nasional dengan realitas implementasi di tingkat satuan pendidikan. Pengembangan model implementasi e-Kinerja yang mempertimbangkan faktor infrastruktur, kesiapan sumber daya manusia, beban kerja administratif, serta dukungan kepemimpinan sekolah juga menjadi arah penting agar transformasi digital dalam manajemen kinerja guru tidak hanya berorientasi pada kepatuhan administratif, tetapi mampu memperkuat profesionalisme substantif dan kualitas pembelajaran.

DAFTAR PUSTAKA

- A'mar, F., & Eleyan, D. (2022). Effect of principal's technology leadership on teacher's technology integration. *International Journal of Instruction*, 15(1), 781–798. <https://e-iji.net/ats/index.php/pub/article/view/475>
- Andriono, E. (2024). Korelasi dampak penggunaan teknologi pembelajaran dan tingkat technostress di kalangan guru Kecamatan Segedong Kabupaten Mempawah. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Khatulistiwa*, 1(1). <https://jurnal.untan.ac.id/index.php/jpdpb/article/view/87437/0>
- Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia. (2023). BKN dukung transformasi pembelajaran lewat fitur pengelolaan kinerja guru dan kepala sekolah. Badan Kepegawaian Negara. <https://www.bkn.go.id/bkn-dukung-transformasi-pembelajaran-lewat-fitur-pengelolaan-kinerja-guru-kepala-sekolah>
- Ball, S. J. (2003). The teacher's soul and the terrors of performativity. *Journal of Education Policy*, 18(2), 215–228. <https://doi.org/10.1080/0268093022000043065>
- Browes, N., & Altinyelken, H. K. (2022). Professionalism in the era of accountability: Role discrepancy and responses among teachers in the Netherlands. *The British Journal of Sociology*, 73, 188–205. <https://doi.org/10.1111/1468-4446.12917>
- Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. (2023). *Integrasi PMM dan e-Kinerja BKN guna transformasi pengelolaan kinerja guru dan kepala sekolah*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia <https://gtk.dikdasmen.go.id/read-news/integrasi-pmm-dan-ekinerja-bkn-guna-transformasi-pengelolaan-kinerja-guru-dan-kepala-sekolah>
- Falah, A. I., & Hadna, A. H. (2022). Problematika pendidikan masa pandemi di Indonesia pada daerah 3-T (Terluar, tertinggal, dan terdepan). *Jurnal Pendidikan dan kebudayaan*, 7(2), 164-185. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v7i2.2997>
- Garengo, P., & Sardi, A. (2021). Performance measurement and management in the public sector: State of the art and research opportunities. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(7), 1629–1654. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0102>
- Hansen, M., & Komljenovic, J. (2023). Automating Learning Situations in EdTech: Techno-Commercial Logic of Assetisation. *Postdigital Science and Education*, 5(1), 100–116. <https://doi.org/10.1007/s42438-022-00359-4>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>



- Imran, L. (2021). Manajemen kinerja berbasis budaya religius dalam meningkatkan profesionalisme guru di SD Amaliah Ciawi Bogor. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 2(12), 2038–2050. <https://doi.org/10.36418/japendi.v2i12.396>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang pengelolaan kinerja pegawai aparatur sipil negara*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. <https://www.peraturan.go.id/id/permenpanrb-no-6-tahun-2022>
- Køster, A., & Fernandez, A. V. (2023). Investigating modes of being in the world: An introduction to phenomenologically grounded qualitative research. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 22, 149–169. <https://doi.org/10.1007/s11097-020-09723-w>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Mudrikah, S., Kusmuriyanto, K., & Widodo, W. (2022). Pengaruh technostress dan computer self efficacy terhadap kinerja guru selama pembelajaran daring. *EQUILIBRIUM: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Pembelajarannya*, 10(2), 96–105. <https://doi.org/10.25273/equilibrium.v10i2.11073>
- Mundzir, M., & Laventia, F. (2025). Transformasi administrasi pendidikan di era digital: Tantangan dan peluang. *Jurnal Manajemen dan Ilmu Administrasi*, 1(1), 56–62. <https://ejournal.lli.or.id/index.php/JMIA/article/view/90>
- Patricia, C. F., & Wibowo, D. H. (2024). Apakah technostress berpotensi memicu burnout? Studi pada guru honorer usia dewasa madya. *Jurnal Psikologi Perseptual*, 9(2), 158–172. <https://doi.org/10.24176/perseptual.v9i2.12553>
- Pradani, R. P., Priharsari, D., & Wijoyo, S. H. (2022). Analisis kualitatif technostress pada guru dalam penggunaan teknologi informasi di masa pandemi Covid-19. *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, 6(1), 461–465. <https://j-ptiik.ub.ac.id/index.php/j-ptiik/article/download/10537/4662/73712>
- Rohman, M. A. (2024). Ekspektasi pimpinan vis a vis kinerja pegawai: Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022. *Jurnal Hukum dan HAM Wicarana*, 3(1), 23–33. <https://ejournal-kumhamdiy.com/wicarana/article/view/58/32>
- Sachs, J. (2003). Teacher professional standards: Controlling or developing teaching? *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 9(2), 175–186. <https://doi.org/10.1080/13540600309373>
- Santoso, I. A. P. (2025). Peran digitalisasi dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pemerintahan. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 2(3), 1–10. <https://doi.org/10.47134/par.v2i3.4004>
- Sunarya, F. R. (2022). Implementasi teori motivasi Frederick Herzberg dalam sebuah organisasi. *SALAM: Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i*, 9(3), 909–920. <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v9i3.25915>
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2011). Crossing to the dark side: Examining creators, outcomes, and inhibitors of technostress. *Communications of the ACM*, 54(9), 113–120. <https://doi.org/10.1145/1995376.1995403>
- Vigoda-Gadot, E. (2003). *Managing collaboration in public administration: The promise of alliance among governance, citizens, and businesses*. Praeger.



Waziroh, I., Muzammil, & Heryandi, M. T. (2022). Principal leadership management in teaching learning process innovation. *Edukais: Jurnal Pemikiran Keislaman*, 6(1), 77–87. <https://doi.org/10.36835/edukais.2022.6.1.77-87>