JURNAL PRINSIP **VOLUME 2 No.2 2026**
https://ejournal.fisip.unjani.ac.id/index.php/prinsip E-ISSN 3110-603X P-ISSN 3123-3015
DOI : https://doi.org/10.36859/prinsip.v2i2.6277

Received : 14 Des 2025
Accepted : 12 Mar 2026
Published : 29 Apr 2026

STRATEGI PEMERINTAH DALAM PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI APLIKASI SULTAN DI KABUPATEN BANDUNG

Zulfadly Zakaria[1], Agus Subagyo[2], Indra Kristian[3]
[123]Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan,
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Jenderal Achmad Yani

Abstrak

Implementasi pemerintahan digital telah menjadi prioritas strategis dalam meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas penyelenggaraan administrasi pemerintahan. Salah satu inovasi yang dikembangkan oleh Pemerintah Kabupaten Bandung adalah aplikasi SULTAN (Sistem Tata Naskah Dinas Elektronik) yang berfungsi sebagai sistem perkantoran elektronik untuk mendukung pengelolaan administrasi dan peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi pemerintah dalam meningkatkan kinerja ASN melalui implementasi aplikasi SULTAN di Kabupaten Bandung. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan informan yang terdiri atas pejabat pemerintah, administrator sistem, serta ASN pengguna aplikasi SULTAN. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi aplikasi SULTAN telah mendukung reformasi birokrasi melalui peningkatan disiplin kerja, percepatan proses administrasi, penguatan akuntabilitas, serta peningkatan efisiensi organisasi. Meskipun demikian, implementasi aplikasi masih menghadapi berbagai kendala, antara lain perbedaan tingkat kesiapan teknologi pada organisasi perangkat daerah, keterbatasan integrasi sistem, keterbatasan infrastruktur, serta variasi kompetensi digital ASN. Oleh karena itu, penguatan koordinasi kelembagaan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, pengembangan infrastruktur digital, serta penyempurnaan aplikasi secara berkelanjutan menjadi langkah penting untuk mengoptimalkan peran aplikasi SULTAN sebagai instrumen peningkatan kinerja ASN. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian pemerintahan digital serta memberikan rekomendasi praktis bagi pemerintah daerah dalam mengimplementasikan sistem administrasi pemerintahan berbasis elektronik.

Kata Kunci : Strategi Pemerintah, Kinerja Aparatur Sipil Negara, Pemerintahan Digital, E-Government, Aplikasi SULTAN.

Abstract

The implementation of digital government has become a strategic priority in improving the effectiveness, efficiency, and accountability of public administration. One of the innovations developed by the Government of Bandung Regency is the SULTAN (Sistem Tata Naskah Dinas Elektronik) application, which functions as an electronic office system supporting administrative management and civil servant performance. This study aims to analyze the government's strategy in improving the performance of Civil Servants (ASN) through the implementation of the SULTAN

JURNAL PRINSIP **VOLUME 2 No.2 2026**
https://ejournal.fisip.unjani.ac.id/index.php/prinsip E-ISSN 3110-603X P-ISSN 3123-3015
DOI : https://doi.org/10.36859/prinsip.v2i2.6277

Received : 14 Des 2025
Accepted : 12 Mar 2026
Published : 29 Apr 2026

application in Bandung Regency. The research employed a descriptive qualitative approach using interviews, observations, and documentation as data collection techniques. Informants consisted of government officials, system administrators, and ASN utilizing the application. Data were analyzed through data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The findings indicate that the implementation of the SULTAN application has supported bureaucratic reform by improving work discipline, accelerating administrative processes, strengthening accountability, and increasing organizational efficiency. Nevertheless, several challenges remain, including disparities in technological readiness among regional agencies, limited system integration, infrastructure constraints, and differences in digital competencies among civil servants. Strengthening institutional coordination, enhancing human resource capacity, improving digital infrastructure, and continuously developing the application are therefore essential to optimize the role of SULTAN as an instrument for improving ASN performance. This study contributes to the development of digital governance literature while providing practical recommendations for local governments implementing electronic-based administrative systems.

Keywords : Government Strategy, Civil Servant Performance, Digital Government, E-Government, SULTAN Application.

PENDAHULUAN

Transformasi digital dalam penyelenggaraan pemerintahan telah menjadi agenda strategis pemerintah Indonesia dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Perkembangan teknologi informasi mendorong perubahan paradigma birokrasi dari sistem administrasi konvensional menuju sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE). Transformasi tersebut tidak hanya bertujuan meningkatkan kualitas pelayanan publik, tetapi juga memperkuat efektivitas pengelolaan organisasi pemerintahan melalui pemanfaatan teknologi digital secara terintegrasi.

Komitmen pemerintah terhadap transformasi digital semakin diperkuat melalui kebijakan nasional mengenai percepatan transformasi digital yang menempatkan digitalisasi birokrasi sebagai salah satu prioritas pembangunan administrasi pemerintahan. Implementasi SPBE diarahkan untuk menciptakan sistem pelayanan publik yang lebih responsif, meningkatkan interoperabilitas data antarlembaga, memperkuat akuntabilitas birokrasi, serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan berbasis data. Dalam konteks tersebut, pemerintah daerah dituntut untuk mengembangkan berbagai inovasi digital yang mampu mendukung efektivitas penyelenggaraan pemerintahan.

JURNAL PRINSIP **VOLUME 2 No.2 2026**
https://ejournal.fisip.unjani.ac.id/index.php/prinsip E-ISSN 3110-603X P-ISSN 3123-3015
DOI : https://doi.org/10.36859/prinsip.v2i2.6277

Received : 14 Des 2025
Accepted : 12 Mar 2026
Published : 29 Apr 2026

Salah satu bentuk implementasi SPBE di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung adalah penerapan aplikasi SULTAN (Sistem Tata Naskah Dinas Elektronik) sebagai media administrasi perkantoran berbasis digital. Aplikasi ini dikembangkan untuk mendukung proses pengelolaan surat-menyurat, disposisi, pengarsipan elektronik, hingga penggunaan tanda tangan elektronik dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan. Kehadiran aplikasi SULTAN menjadi bagian dari upaya reformasi birokrasi yang diarahkan untuk meningkatkan efisiensi proses kerja, mengurangi penggunaan dokumen fisik, mempercepat pelayanan administrasi, serta meningkatkan kualitas pengelolaan dokumen pemerintahan.

Implementasi aplikasi SULTAN tidak hanya berkaitan dengan perubahan sistem administrasi, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Digitalisasi proses administrasi memungkinkan setiap aktivitas birokrasi terdokumentasi secara sistematis sehingga memudahkan proses pengawasan, evaluasi kinerja, serta pengukuran produktivitas aparatur. Selain itu, sistem elektronik juga meningkatkan transparansi pelaksanaan tugas melalui mekanisme pelacakan dokumen secara real time sehingga memperkuat akuntabilitas organisasi.

Walaupun demikian, implementasi aplikasi SULTAN masih menghadapi berbagai tantangan. Hasil observasi menunjukkan adanya perbedaan tingkat kesiapan organisasi perangkat daerah dalam mengadopsi sistem digital, keterbatasan infrastruktur teknologi informasi, belum optimalnya integrasi antaraplikasi pemerintahan, serta masih beragamnya kemampuan literasi digital ASN. Kondisi tersebut menyebabkan pemanfaatan aplikasi belum berjalan secara optimal pada seluruh perangkat daerah sehingga tujuan peningkatan kinerja aparatur belum sepenuhnya tercapai.

Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital pemerintahan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh strategi pemerintah dalam mengelola perubahan organisasi, membangun kapasitas sumber daya manusia, memperkuat koordinasi kelembagaan, serta menciptakan budaya kerja digital yang adaptif. Dengan demikian, strategi pemerintah menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan implementasi aplikasi SULTAN sebagai bagian dari reformasi birokrasi berbasis digital.

Secara teoritis, penelitian ini menggunakan perspektif strategi pemerintahan yang dikemukakan Geoff Mulgan yang menekankan lima dimensi utama, yaitu *purposes, environment*,

JURNAL PRINSIP **VOLUME 2 No.2 2026**
https://ejournal.fisip.unjani.ac.id/index.php/prinsip E-ISSN 3110-603X P-ISSN 3123-3015
DOI : https://doi.org/10.36859/prinsip.v2i2.6277

Received : 14 Des 2025
Accepted : 12 Mar 2026
Published : 29 Apr 2026

direction, action, dan *learning*. Perspektif tersebut dipadukan dengan konsep *e-government* serta teori manajemen kinerja untuk menganalisis bagaimana Pemerintah Kabupaten Bandung merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi peningkatan kinerja ASN melalui pemanfaatan aplikasi SULTAN.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi Pemerintah Kabupaten Bandung dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara melalui implementasi aplikasi SULTAN. Kajian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori pemerintahan digital, reformasi birokrasi, dan manajemen kinerja sektor publik, sekaligus menjadi rekomendasi bagi pemerintah daerah dalam mengembangkan inovasi digital yang berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik dan efektivitas birokrasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam strategi Pemerintah Kabupaten Bandung dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui implementasi aplikasi SULTAN sebagai bagian dari transformasi digital pemerintahan. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai proses implementasi kebijakan, dinamika organisasi, serta berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan penerapan aplikasi tersebut.

Penelitian dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung dengan fokus pada perangkat daerah yang telah menerapkan aplikasi SULTAN dalam pelaksanaan administrasi pemerintahan. Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu berdasarkan pertimbangan bahwa informan memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung terhadap implementasi aplikasi SULTAN. Informan terdiri atas pimpinan organisasi perangkat daerah, administrator sistem, pejabat pengelola administrasi, serta Aparatur Sipil Negara sebagai pengguna aplikasi.

JURNAL PRINSIP **VOLUME 2 No.2 2026**
https://ejournal.fisip.unjani.ac.id/index.php/prinsip E-ISSN 3110-603X P-ISSN 3123-3015
DOI : https://doi.org/10.36859/prinsip.v2i2.6277

Received : 14 Des 2025
Accepted : 12 Mar 2026
Published : 29 Apr 2026

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi Pemerintah Kabupaten Bandung dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara melalui aplikasi SULTAN merupakan bagian dari implementasi reformasi birokrasi berbasis digital. Strategi tersebut tidak hanya berorientasi pada pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana administrasi elektronik, tetapi juga diarahkan untuk membangun budaya kerja yang lebih efektif, transparan, akuntabel, dan adaptif terhadap perkembangan teknologi informasi.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, implementasi strategi pemerintah dianalisis menggunakan perspektif Geoff Mulgan yang meliputi lima dimensi utama, yaitu *purposes, environment, direction, action, dan learning*. Kelima dimensi tersebut menunjukkan keterkaitan antara kebijakan pemerintah, kesiapan organisasi, implementasi teknologi, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam mendukung peningkatan kinerja ASN.

Strategi Pemerintah dalam Memperkuat Tujuan Organisasi (*Purposes*)

Dimensi *purposes* dalam teori strategi pemerintahan Geoff Mulgan menekankan bahwa setiap kebijakan publik harus memiliki tujuan yang jelas sebagai dasar dalam menentukan arah, prioritas, dan indikator keberhasilan organisasi. Tujuan tersebut tidak hanya berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan program, tetapi juga menjadi instrumen untuk menyelaraskan seluruh sumber daya organisasi dalam mencapai hasil yang diharapkan. Dalam konteks penelitian ini, implementasi aplikasi SULTAN merupakan bagian dari strategi Pemerintah Kabupaten Bandung untuk mewujudkan transformasi digital birokrasi yang berorientasi pada peningkatan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan aplikasi SULTAN memiliki tujuan strategis untuk meningkatkan efektivitas administrasi pemerintahan sekaligus memperkuat akuntabilitas birokrasi. Pemerintah Kabupaten Bandung memandang digitalisasi administrasi sebagai instrumen penting dalam mempercepat pelayanan internal pemerintahan, mengurangi ketergantungan terhadap penggunaan dokumen fisik, serta meningkatkan efisiensi proses tata naskah dinas. Strategi ini merupakan respons terhadap kebutuhan birokrasi modern yang menuntut pelayanan yang cepat,

JURNAL PRINSIP **VOLUME 2 No.2 2026**
https://ejournal.fisip.unjani.ac.id/index.php/prinsip E-ISSN 3110-603X P-ISSN 3123-3015
DOI : https://doi.org/10.36859/prinsip.v2i2.6277

Received : 14 Des 2025
Accepted : 12 Mar 2026
Published : 29 Apr 2026

transparan, terdokumentasi dengan baik, dan mampu mendukung proses pengambilan keputusan secara lebih efektif.

Implementasi aplikasi SULTAN juga diarahkan untuk mendukung reformasi birokrasi melalui penyederhanaan prosedur administrasi, pengurangan tahapan birokrasi yang tidak efektif, serta peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan. Digitalisasi proses administrasi memungkinkan seluruh tahapan pengelolaan surat, disposisi, hingga pengarsipan dilakukan secara elektronik dan terdokumentasi secara sistematis. Kondisi tersebut mempermudah proses monitoring, evaluasi, dan pengendalian kinerja ASN karena setiap aktivitas administrasi dapat ditelusuri (*tracking system*) berdasarkan waktu, pengguna, dan status penyelesaian dokumen.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, sebagian besar perangkat daerah menyatakan bahwa penerapan aplikasi SULTAN telah memberikan manfaat nyata dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Proses disposisi surat yang sebelumnya membutuhkan waktu relatif lama dapat dilakukan secara elektronik dalam waktu yang lebih singkat. Selain itu, penggunaan tanda tangan elektronik memungkinkan dokumen segera diproses tanpa harus menunggu kehadiran fisik pejabat yang berwenang. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya ketepatan waktu penyelesaian administrasi, mempercepat koordinasi antarunit kerja, serta mengurangi biaya operasional akibat berkurangnya penggunaan kertas, tinta, dan ruang penyimpanan arsip.

Dari sisi akuntabilitas, aplikasi SULTAN juga menciptakan mekanisme pengawasan yang lebih efektif. Setiap proses administrasi terekam secara otomatis dalam sistem sehingga memudahkan pimpinan untuk mengetahui siapa yang memproses dokumen, kapan dokumen diterima, serta berapa lama waktu penyelesaiannya. Transparansi tersebut mendorong ASN untuk bekerja lebih disiplin karena setiap aktivitas dapat dipantau dan dievaluasi secara objektif. Dengan demikian, sistem tidak hanya berfungsi sebagai alat administrasi, tetapi juga menjadi instrumen pengendalian kinerja aparatur.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pencapaian tujuan strategis tersebut belum sepenuhnya optimal. Masih terdapat beberapa organisasi perangkat daerah yang belum memanfaatkan seluruh fitur aplikasi secara maksimal karena keterbatasan kompetensi digital pegawai, kesiapan infrastruktur teknologi informasi yang belum merata, serta masih adanya kebiasaan

JURNAL PRINSIP **VOLUME 2 No.2 2026**
https://ejournal.fisip.unjani.ac.id/index.php/prinsip E-ISSN 3110-603X P-ISSN 3123-3015
DOI : https://doi.org/10.36859/prinsip.v2i2.6277

Received : 14 Des 2025
Accepted : 12 Mar 2026
Published : 29 Apr 2026

menggunakan prosedur administrasi manual. Kondisi ini menyebabkan efektivitas implementasi aplikasi SULTAN berbeda-beda pada setiap perangkat daerah sehingga manfaat transformasi digital belum dirasakan secara merata.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dianalisis bahwa dimensi *purposes* telah diimplementasikan dengan cukup baik oleh Pemerintah Kabupaten Bandung. Hal ini terlihat dari adanya kesesuaian antara tujuan pengembangan aplikasi SULTAN dengan agenda nasional reformasi birokrasi dan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Tujuan yang dirumuskan pemerintah tidak hanya berorientasi pada digitalisasi proses administrasi, tetapi juga diarahkan untuk meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan, akuntabilitas birokrasi, dan kinerja ASN.

Jika dianalisis menggunakan perspektif Geoff Mulgan, tujuan strategis yang jelas telah memberikan arah bagi organisasi dalam menyusun kebijakan, mengalokasikan sumber daya, dan menentukan prioritas implementasi aplikasi SULTAN. Kejelasan tujuan tersebut menjadi faktor penting yang mendorong terjadinya perubahan pola kerja birokrasi dari sistem konvensional menuju sistem administrasi berbasis elektronik.

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pencapaian tujuan belum sepenuhnya ditentukan oleh kejelasan strategi yang telah disusun. Efektivitas implementasi juga sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi, kompetensi sumber daya manusia, dukungan infrastruktur teknologi, serta komitmen seluruh perangkat daerah dalam mengadopsi budaya kerja digital. Dengan kata lain, tujuan strategis yang telah dirumuskan pemerintah baru akan menghasilkan peningkatan kinerja ASN apabila diikuti oleh penguatan kapasitas organisasi dan implementasi yang konsisten di seluruh perangkat daerah.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa dimensi *purposes* pada implementasi aplikasi SULTAN telah menunjukkan arah kebijakan yang tepat dan relevan dengan kebutuhan reformasi birokrasi. Namun, optimalisasi pencapaian tujuan masih memerlukan penguatan melalui peningkatan kompetensi digital ASN, pemerataan infrastruktur teknologi informasi, pengembangan fitur aplikasi sesuai kebutuhan pengguna, serta evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas implementasi di setiap organisasi perangkat daerah.

JURNAL PRINSIP **VOLUME 2 No.2 2026**
https://ejournal.fisip.unjani.ac.id/index.php/prinsip E-ISSN 3110-603X P-ISSN 3123-3015
DOI : https://doi.org/10.36859/prinsip.v2i2.6277

Received : 14 Des 2025
Accepted : 12 Mar 2026
Published : 29 Apr 2026

Lingkungan Strategis Implementasi Aplikasi SULTAN (*Environment*)

Dimensi *environment* dalam teori strategi Geoff Mulgan menekankan bahwa keberhasilan suatu strategi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam memahami dan merespons lingkungan strategis, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Lingkungan strategis tersebut meliputi kondisi sumber daya organisasi, perkembangan teknologi, dinamika regulasi, tuntutan masyarakat, hingga perubahan sosial yang dapat memengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan. Oleh karena itu, strategi yang efektif bukan hanya ditentukan oleh kualitas perencanaan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang berlangsung secara dinamis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi aplikasi SULTAN di Pemerintah Kabupaten Bandung berlangsung dalam lingkungan organisasi yang memiliki karakteristik dan tingkat kesiapan yang berbeda pada setiap perangkat daerah. Variasi tersebut terlihat dari perbedaan kualitas infrastruktur teknologi informasi, kapasitas jaringan internet, ketersediaan perangkat komputer, serta kompetensi sumber daya manusia dalam mengoperasikan sistem administrasi berbasis elektronik. Perbedaan tingkat kesiapan tersebut menyebabkan implementasi aplikasi SULTAN belum memberikan hasil yang seragam pada seluruh organisasi perangkat daerah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan penelitian, perangkat daerah yang telah memiliki infrastruktur teknologi yang memadai mampu mengimplementasikan aplikasi SULTAN secara lebih optimal. Proses disposisi surat, pengarsipan elektronik, hingga penggunaan tanda tangan digital dapat dilaksanakan secara cepat dan efisien. Sebaliknya, pada beberapa perangkat daerah yang masih menghadapi keterbatasan jaringan internet maupun sarana pendukung lainnya, proses administrasi elektronik sering mengalami kendala teknis yang menghambat kelancaran pekerjaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kesiapan infrastruktur merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan transformasi digital pemerintahan.

Selain faktor infrastruktur, kualitas sumber daya manusia juga menjadi bagian penting dari lingkungan internal organisasi. Penelitian menemukan bahwa kemampuan ASN dalam memanfaatkan aplikasi SULTAN masih beragam. ASN yang memiliki literasi digital yang baik relatif lebih cepat beradaptasi dengan sistem baru, sedangkan sebagian pegawai yang telah lama terbiasa menggunakan administrasi manual memerlukan proses penyesuaian yang lebih panjang.

JURNAL PRINSIP **VOLUME 2 No.2 2026**
https://ejournal.fisip.unjani.ac.id/index.php/prinsip E-ISSN 3110-603X P-ISSN 3123-3015
DOI : https://doi.org/10.36859/prinsip.v2i2.6277

Received : 14 Des 2025
Accepted : 12 Mar 2026
Published : 29 Apr 2026

Perbedaan kompetensi digital tersebut berdampak pada tingkat pemanfaatan fitur-fitur aplikasi, sehingga efektivitas implementasi belum sepenuhnya optimal.

Di sisi lain, lingkungan eksternal memberikan dorongan yang sangat kuat terhadap percepatan implementasi aplikasi SULTAN. Perkembangan teknologi informasi yang berlangsung sangat cepat telah mengubah pola penyelenggaraan pemerintahan menuju pemerintahan digital (*digital government*). Tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang cepat, transparan, mudah diakses, dan akuntabel menjadi faktor eksternal yang mendorong pemerintah daerah untuk terus melakukan inovasi dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan.

Selain tuntutan masyarakat, implementasi aplikasi SULTAN juga dipengaruhi oleh berbagai kebijakan nasional, khususnya kebijakan mengenai Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), reformasi birokrasi, dan transformasi digital sektor publik. Kebijakan tersebut menjadi landasan normatif sekaligus memberikan arah bagi pemerintah daerah untuk mengembangkan sistem administrasi elektronik yang terintegrasi. Dengan demikian, implementasi aplikasi SULTAN tidak hanya merupakan kebutuhan internal organisasi, tetapi juga merupakan bagian dari pelaksanaan kebijakan nasional dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang modern.

Namun demikian, penelitian juga menemukan bahwa lingkungan organisasi masih menghadapi tantangan yang cukup kompleks, terutama berkaitan dengan perubahan budaya kerja. Sebagian ASN masih menunjukkan resistensi terhadap perubahan karena telah terbiasa dengan sistem administrasi konvensional. Perubahan menuju sistem digital tidak hanya mengubah penggunaan teknologi, tetapi juga mengubah pola komunikasi, mekanisme koordinasi, prosedur kerja, serta sistem pengawasan yang selama ini telah berlangsung. Akibatnya, beberapa pegawai membutuhkan waktu yang relatif lama untuk menyesuaikan diri dengan prosedur administrasi berbasis elektronik.

Resistensi tersebut umumnya tidak disebabkan oleh penolakan terhadap teknologi, melainkan karena adanya kekhawatiran terhadap perubahan pola kerja, meningkatnya transparansi kinerja, serta tuntutan untuk menguasai kompetensi digital yang baru. Kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital merupakan proses perubahan organisasi (*organizational change*) yang memerlukan dukungan kepemimpinan, komunikasi yang efektif, serta pendampingan secara berkelanjutan agar seluruh ASN mampu beradaptasi dengan sistem kerja yang baru.

JURNAL PRINSIP **VOLUME 2 No.2 2026**
https://ejournal.fisip.unjani.ac.id/index.php/prinsip E-ISSN 3110-603X P-ISSN 3123-3015
DOI : https://doi.org/10.36859/prinsip.v2i2.6277

Received : 14 Des 2025
Accepted : 12 Mar 2026
Published : 29 Apr 2026

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dianalisis bahwa faktor lingkungan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan implementasi aplikasi SULTAN. Jika ditinjau dari perspektif Geoff Mulgan, Pemerintah Kabupaten Bandung telah mampu membaca perubahan lingkungan eksternal dengan cukup baik melalui pengembangan inovasi administrasi berbasis digital sebagai respons terhadap perkembangan teknologi informasi dan kebijakan nasional mengenai SPBE. Hal tersebut menunjukkan adanya kemampuan organisasi dalam menyesuaikan strategi dengan dinamika lingkungan yang terus berkembang.

Meskipun demikian, hasil penelitian memperlihatkan bahwa kemampuan adaptasi terhadap lingkungan internal organisasi belum sepenuhnya optimal. Variasi kesiapan infrastruktur, ketimpangan kompetensi digital ASN, serta perbedaan kapasitas organisasi perangkat daerah menyebabkan implementasi aplikasi SULTAN berjalan dengan tingkat keberhasilan yang berbeda-beda. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa lingkungan internal masih menjadi faktor pembatas dalam pencapaian tujuan transformasi digital.

Analisis penelitian juga menunjukkan bahwa tantangan terbesar bukan terletak pada aspek teknologi, melainkan pada aspek organisasi dan sumber daya manusia. Keberadaan aplikasi SULTAN sebagai instrumen digital tidak secara otomatis meningkatkan efektivitas birokrasi apabila tidak diikuti oleh kesiapan budaya organisasi, peningkatan kompetensi ASN, serta komitmen pimpinan dalam mengawal perubahan. Dengan kata lain, keberhasilan implementasi strategi lebih banyak ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan (*change management*) dibandingkan dengan kemampuan menyediakan teknologi semata.

Temuan ini sejalan dengan konsep *e-government* yang menyatakan bahwa transformasi digital merupakan proses transformasi organisasi, bukan sekadar digitalisasi administrasi. Oleh karena itu, implementasi aplikasi SULTAN harus dipandang sebagai bagian dari perubahan sistem kerja birokrasi secara menyeluruh yang melibatkan aspek teknologi, struktur organisasi, budaya kerja, kepemimpinan, serta pengembangan sumber daya manusia.

Berdasarkan analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa dimensi *environment* telah memberikan peluang sekaligus tantangan bagi Pemerintah Kabupaten Bandung dalam mengimplementasikan aplikasi SULTAN. Peluang tersebut berasal dari dukungan regulasi nasional, perkembangan teknologi informasi, dan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan

JURNAL PRINSIP **VOLUME 2 No.2 2026**
https://ejournal.fisip.unjani.ac.id/index.php/prinsip E-ISSN 3110-603X P-ISSN 3123-3015
DOI : https://doi.org/10.36859/prinsip.v2i2.6277

Received : 14 Des 2025
Accepted : 12 Mar 2026
Published : 29 Apr 2026

publik yang berkualitas. Sementara itu, tantangan utama berasal dari kesiapan organisasi, pemerataan infrastruktur digital, kompetensi ASN, dan proses adaptasi budaya kerja. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi aplikasi SULTAN memerlukan strategi yang tidak hanya berfokus pada pengembangan teknologi, tetapi juga pada penguatan kapasitas organisasi, peningkatan kompetensi digital ASN, serta pengelolaan perubahan secara berkelanjutan agar transformasi digital dapat berlangsung secara efektif dan berkesinambungan.

Arah Strategis Pemerintah dalam Pengembangan Aplikasi SULTAN (*Direction*)

Arah strategis Pemerintah Kabupaten Bandung dalam implementasi aplikasi SULTAN menunjukkan komitmen yang kuat terhadap percepatan transformasi digital birokrasi. Strategi tersebut diarahkan untuk menciptakan sistem administrasi pemerintahan yang terintegrasi, efektif, transparan, dan mampu mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik. Pengembangan aplikasi SULTAN tidak diposisikan sebagai sekadar inovasi teknologi, melainkan sebagai bagian dari kebijakan reformasi birokrasi yang mendukung terwujudnya Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemerintah telah menetapkan berbagai kebijakan untuk mendukung implementasi aplikasi SULTAN, antara lain penyusunan regulasi internal, pengembangan standar operasional prosedur, penyediaan infrastruktur teknologi informasi, serta peningkatan kapasitas aparatur melalui pelatihan dan bimbingan teknis. Langkah tersebut merupakan bagian dari strategi jangka panjang untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang adaptif terhadap perkembangan teknologi digital.

Arah strategis tersebut juga tercermin dari upaya integrasi aplikasi SULTAN dengan berbagai sistem informasi pemerintahan lainnya. Integrasi sistem diharapkan mampu mengurangi duplikasi pekerjaan, mempercepat pertukaran informasi antarperangkat daerah, serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan berbasis data. Dengan demikian, digitalisasi administrasi tidak hanya memberikan manfaat pada aspek operasional, tetapi juga mendukung proses perencanaan, pengawasan, dan evaluasi kinerja organisasi secara lebih efektif.

Walaupun demikian, penelitian menemukan bahwa proses integrasi sistem masih menghadapi berbagai kendala. Belum seluruh perangkat daerah memiliki tingkat kesiapan teknologi yang sama

JURNAL PRINSIP **VOLUME 2 No.2 2026**
https://ejournal.fisip.unjani.ac.id/index.php/prinsip E-ISSN 3110-603X P-ISSN 3123-3015
DOI : https://doi.org/10.36859/prinsip.v2i2.6277

Received : 14 Des 2025
Accepted : 12 Mar 2026
Published : 29 Apr 2026

sehingga pemanfaatan aplikasi belum berlangsung secara optimal. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa arah strategis pemerintah masih memerlukan penguatan melalui peningkatan koordinasi lintas organisasi, pengembangan infrastruktur digital, serta harmonisasi kebijakan dalam implementasi SPBE.

Implementasi Strategi Pemerintah Melalui Aplikasi SULTAN (*Action*)

Dimensi tindakan (*action*) menggambarkan berbagai upaya konkret yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Bandung dalam mengimplementasikan strategi peningkatan kinerja ASN melalui aplikasi SULTAN. Berdasarkan hasil penelitian, implementasi tersebut diwujudkan melalui digitalisasi proses administrasi perkantoran yang meliputi pengelolaan surat masuk dan surat keluar, disposisi elektronik, penggunaan tanda tangan elektronik, pengarsipan digital, serta sistem pemantauan penyelesaian dokumen secara daring.

Penerapan aplikasi SULTAN memberikan perubahan yang signifikan terhadap pola kerja aparatur. Proses administrasi yang sebelumnya dilakukan secara manual kini dapat diselesaikan secara elektronik dengan waktu yang lebih singkat. Setiap dokumen dapat dipantau secara real time sehingga memudahkan pimpinan dalam melakukan pengawasan terhadap penyelesaian pekerjaan bawahan. Sistem tersebut juga meningkatkan transparansi karena seluruh aktivitas administrasi terdokumentasi secara digital dan dapat ditelusuri kembali apabila diperlukan.

Penelitian menunjukkan bahwa implementasi aplikasi SULTAN memberikan dampak positif terhadap peningkatan disiplin ASN. Adanya batas waktu penyelesaian dokumen yang terekam dalam sistem mendorong aparatur untuk bekerja lebih tertib dan tepat waktu. Selain itu, penggunaan tanda tangan elektronik mempercepat proses pengambilan keputusan tanpa harus menunggu kehadiran pejabat secara fisik, sehingga pelayanan administrasi dapat berlangsung lebih efektif.

Meskipun demikian, implementasi strategi pemerintah belum sepenuhnya berjalan optimal. Beberapa perangkat daerah masih mengalami kendala berupa keterbatasan jaringan internet, kapasitas *server* yang belum memadai, serta rendahnya kompetensi digital sebagian ASN. Hambatan tersebut menyebabkan proses administrasi elektronik terkadang mengalami perlambatan sehingga efektivitas implementasi aplikasi belum merata di seluruh organisasi perangkat daerah.

JURNAL PRINSIP **VOLUME 2 No.2 2026**
https://ejournal.fisip.unjani.ac.id/index.php/prinsip E-ISSN 3110-603X P-ISSN 3123-3015
DOI : https://doi.org/10.36859/prinsip.v2i2.6277

Received : 14 Des 2025
Accepted : 12 Mar 2026
Published : 29 Apr 2026

Selain faktor teknis, penelitian juga menemukan adanya tantangan dari aspek budaya organisasi. Sebagian aparatur masih mempertahankan kebiasaan administrasi manual sehingga proses adaptasi terhadap sistem digital membutuhkan waktu yang relatif panjang. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi strategi pemerintah tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan budaya kerja.

Evaluasi Strategi dan Pembelajaran Organisasi (*Learning*)

Dimensi learning merupakan aspek yang menentukan keberlanjutan implementasi aplikasi SULTAN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Bandung secara berkala melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan aplikasi melalui laporan penggunaan sistem, identifikasi kendala teknis, evaluasi kinerja perangkat daerah, serta pelaksanaan forum koordinasi antaradministrator aplikasi.

Evaluasi tersebut menghasilkan berbagai rekomendasi untuk penyempurnaan sistem, antara lain peningkatan kapasitas *server*, pengembangan fitur aplikasi sesuai kebutuhan pengguna, integrasi dengan sistem pemerintahan lainnya, serta peningkatan keamanan data dan informasi. Langkah tersebut menunjukkan bahwa pemerintah menerapkan prinsip perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam pengembangan sistem administrasi digital.

Pembelajaran organisasi juga diwujudkan melalui penyelenggaraan pelatihan, bimbingan teknis, dan pendampingan kepada ASN agar memiliki kompetensi digital yang memadai. Upaya tersebut bertujuan meningkatkan kemampuan aparatur dalam memanfaatkan teknologi informasi sekaligus mengurangi resistensi terhadap perubahan sistem kerja.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pembelajaran organisasi masih perlu diperkuat. Belum semua ASN memperoleh kesempatan pelatihan secara merata, sementara perkembangan teknologi informasi berlangsung sangat cepat. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi digital perlu dilakukan secara berkelanjutan agar seluruh aparatur mampu mengikuti perkembangan sistem administrasi elektronik.

Secara keseluruhan, penerapan lima dimensi strategi menurut Geoff Mulgan menunjukkan bahwa implementasi aplikasi SULTAN telah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja ASN di Kabupaten Bandung. Digitalisasi administrasi berhasil meningkatkan efisiensi proses

JURNAL PRINSIP **VOLUME 2 No.2 2026**
https://ejournal.fisip.unjani.ac.id/index.php/prinsip E-ISSN 3110-603X P-ISSN 3123-3015
DOI : https://doi.org/10.36859/prinsip.v2i2.6277

Received : 14 Des 2025
Accepted : 12 Mar 2026
Published : 29 Apr 2026

kerja, mempercepat pelayanan administrasi, memperkuat akuntabilitas birokrasi, serta mendukung reformasi birokrasi berbasis elektronik. Namun demikian, keberhasilan implementasi masih memerlukan penguatan pada aspek infrastruktur, integrasi sistem, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta pengembangan budaya kerja digital agar tujuan transformasi pemerintahan dapat tercapai secara optimal.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi Pemerintah Kabupaten Bandung dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara melalui aplikasi SULTAN telah berjalan sesuai arah kebijakan reformasi birokrasi dan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Implementasi aplikasi SULTAN mampu meningkatkan efektivitas administrasi pemerintahan, mempercepat proses surat-menyurat, memperkuat transparansi, meningkatkan akuntabilitas, serta mendukung peningkatan disiplin dan produktivitas ASN.

Analisis berdasarkan lima dimensi strategi Geoff Mulgan *purposes, environment, direction, action*, dan *learning*, menunjukkan bahwa pemerintah telah memiliki tujuan yang jelas, arah kebijakan yang terukur, serta berbagai langkah implementasi yang mendukung transformasi digital birokrasi. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa kendala berupa keterbatasan infrastruktur teknologi informasi, belum optimalnya integrasi sistem, kesenjangan kompetensi digital ASN, serta perlunya penguatan budaya kerja berbasis teknologi.

Oleh karena itu, Pemerintah Kabupaten Bandung perlu terus meningkatkan kualitas infrastruktur digital, memperluas integrasi aplikasi pemerintahan, melaksanakan pengembangan kompetensi ASN secara berkelanjutan, serta memperkuat sistem monitoring dan evaluasi implementasi aplikasi SULTAN. Dengan langkah tersebut, aplikasi SULTAN diharapkan mampu menjadi instrumen strategis dalam mewujudkan birokrasi digital yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

Ansell, C., & Gash, A. (2008). *Collaborative Governance in Theory and Practice*. Journal of Public

https://ejournal.fisip.unjani.ac.id/index.php/prinsip E-ISSN 3110-603X P-ISSN 3123-3015
DOI : https://doi.org/10.36859/prinsip.v2i2.6277

Received : 14 Des 2025
Accepted : 12 Mar 2026
Published : 29 Apr 2026

Administration Research and Theory, 18(4), 543–571.

Armstrong, M. (1994). *Performance Management*. London: Kogan Page.

Bacal, R. (1999). *Performance Management*. New York: McGraw-Hill.

Barry Cushway. (1994). *Human Resource Management*. London: Kogan Page.

Brici, N., Carnie, P., & McDevitt, S. (1997). *Managing Performance Improvement*. London: Institute of Personnel Management.

Heeks, R. (2006). *Implementing and Managing e-Government: An International Text*. London: SAGE Publications.

Indrajit, R. E. (2002). *Electronic Government: Strategi Pembangunan dan Pengembangan Sistem Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Digital*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Indrajit, R. E. (2004). *Electronic Government*. Jakarta: Andi Offset.

Inpres Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan e-Government.

Lockett, J. (1992). *Effective Performance Management*. London: Kogan Page.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Mulgan, G. (2009). *The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good*. Oxford University Press.

Philpot, J., & Sheppard, L. (1992). *Managing for Improved Performance*. London: McGraw-Hill.

Ruky, A. S. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Permatasari, I., Mulyawan, R., & Taryana, A. (2022). Strategi Pemerintah Kabupaten Bandung dalam Peningkatan Kinerja ASN melalui Aplikasi E-Office.

JURNAL PRINSIP **VOLUME 2 No.2 2026**
https://ejournal.fisip.unjani.ac.id/index.php/prinsip E-ISSN 3110-603X P-ISSN 3123-3015
DOI : https://doi.org/10.36859/prinsip.v2i2.6277

Received : 14 Des 2025
Accepted : 12 Mar 2026
Published : 29 Apr 2026

Kristian, I. (2023). Peran E-Government dalam Meningkatkan Transparansi Publik di Indonesia.

Syafie, I. K. (2005). *Pengantar Ilmu Pemerintahan*. Bandung: Refika Aditama.

Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, 66(S1), 20–32.

Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.