

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN *ELECTRONIC KINERJA* (E-KINERJA)
SEBAGAI PENILAIAN KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL
NEGARA (ASN) PADA DINAS BINA MARGA DAN BINA KONSTRUKSI
PROVINSI LAMPUNG**

(Skripsi)

Oleh

ATIKA ALYA FAUZIA

NPM 2016041011



FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS LAMPUNG

BANDAR LAMPUNG

2024

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN *ELECTRONIC KINERJA* (E-KINERJA)
SEBAGAI PENILAIAN KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL
NEGARA (ASN) PADA DINAS BINA MARGA DAN BINA KONSTRUKSI
PROVINSI LAMPUNG**

Oleh

ATIKA ALYA FAUZIA

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA ADMINISTRASI NEGARA**

Pada

**Jurusan Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG**

2024

ABSTRAK

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN *ELECTRONIC KINERJA* (E-KINERJA) SEBAGAI PENILAIAN KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) PADA DINAS BINA MARGA DAN BINA KONSTRUKSI PROVINSI LAMPUNG

Oleh

Atika Alya Fauzia

Kinerja atau kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi tolok ukur keberhasilan pemerintah dalam memberikan pelayanan publik yang baik. Dalam upaya menciptakan kinerja ASN yang terukur, pemerintah menetapkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 yang diwujudkan dengan adanya kebijakan *electronic kinerja* (e-kinerja). Implementasi kebijakan e-kinerja yang telah diterapkan di Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung dinilai belum berjalan maksimal. Hal tersebut disebabkan oleh berbagai hambatan-hambatan yang ditemukan selama penelitian. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan proses implementasi kebijakan e-kinerja dan menganalisis faktor penghambat pelaksanaannya di Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung. Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif yang dikaji dengan teori implementasi kebijakan menurut Edward III. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa komunikasi dan disposisi yang ditunjukkan implementor kebijakan e-kinerja sudah baik, namun terdapat indikator yang tidak terpenuhi pada aspek sumber daya, dan struktur birokrasi.

Kata kunci: Implementasi Kebijakan, Kinerja, Electronic Kinerja

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF THE ELECTRONIC PERFORMANCE (E-PERFORMANCE) POLICY AS AN EMPLOYEE PERFORMANCE APPRAISAL OF THE STATE CIVIL APPARATUS (ASN) AT THE BINA MARGA AND BINA CONSTRUCTION OFFICE OF LAMPUNG PROVINCE

By

Atika Alya Fauzia

The performance or quality of the State Civil Apparatus (ASN) is a measure of the government's success in providing good public services. In an effort to create measurable ASN performance, the government stipulates Government Regulation (PP) Number 30 of 2019, which is realized by the electronic performance (e-performance) policy. The implementation of the e-performance policy that has been implemented at the Lampung Province Bina Marga and Bina Konstruksi Office is considered not running optimally. This is due to various obstacles found during the research. The purpose of this research is to describe the implementation process of the e-performance policy and analyze the inhibiting factors of its implementation at the Lampung Province Bina Marga and Bina Konstruksi Office. This type of research is qualitative with a descriptive approach that is studied with the theory of policy implementation according to Edward III. The data collection techniques used are interviews, observation, and documentation. Based on the research results obtained, the communication and disposition shown by the implementor of the e-performance policy are good, but some indicators are not fulfilled in the aspects of resources and bureaucratic structure.

Keywords: policy implementation, performance, electronic performance

Judul Skripsi : **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
ELECTRONIC KINERJA (E-KINERJA)
SEBAGAI PENILAIAN KINERJA
PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA
(ASN) PADA DINAS BINA MARGA DAN
BINA KONSTRUKSI PROVINSI
LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : *Atika Alya Fauzia*

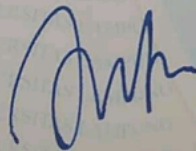
Nomor Pokok Mahasiswa : **2016041011**

Program Studi : **Ilmu Administrasi Negara**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

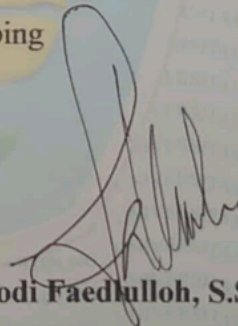
MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing



Intan Fitri Meutia, SA.N., M.A., Ph.D

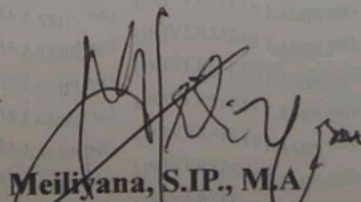
NIP. 198506202008122001



Dodi Faedlulloh, S.Sos., M.Si

NIP. 198807122019031012

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara



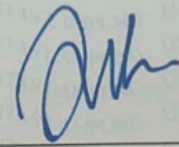
Meiliyana, S.IP., M.A

NIP. 197405202001122002

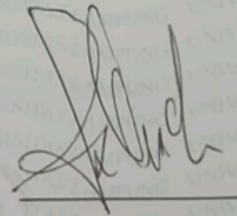
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

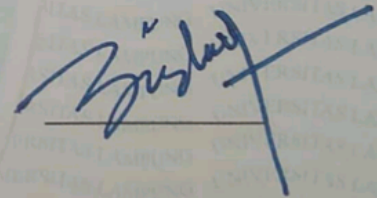
Ketua : **Intan Fitri Meutia, S.AN., M.A., Ph.D**



Sekretaris : **Dodi Faedlulloh, S.Sos., M.Si**



Penguji Utama : **Eko Budi Sulistio, S.Sos., M.AP**



Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dpa. Ida Nurhaida, M.Si

NIP. 19610807 198703 2 001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 15 Januari 2024

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lainnya kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan di cantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 15 Januari 2024
Yang membuat pernyataan,


00BF8ALX034967099
Atika Atya Fauzia
NPM 2016041011

RIWAYAT HIDUP



Bernama lengkap Atika Alya Fauzia. Penulis dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 8 Agustus 2002. Penulis merupakan anak kedua dari empat bersaudara dari pasangan Bapak Atori dan Ibu Puspa Sari. Penulis pertama kali menempuh pendidikan di TK Pratama 2 pada tahun 2007, kemudian melanjutkan pendidikan di SD Negeri 1 Rawa Laut sampai dengan tahun 2014. Selanjutnya, penulis melanjutkan pendidikan di SMP Negeri 8 Bandar Lampung sampai dengan tahun 2017 dan melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 9 Bandar Lampung sampai dengan tahun 2020.

Pada tahun 2020 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung melalui jalur SNMPTN. Selama menjadi mahasiswa penulis telah mengikuti beberapa kegiatan yang ada di dalam maupun di luar kampus. Penulis aktif dalam berorganisasi yaitu menjadi Sekretaris Bidang Kajian Pengembangan Keilmuan (KPK) dalam Himpunan Mahasiswa Administrasi Negara (HIMAGARA) tahun 2023.

Pada bulan Januari-Februari tahun 2023 penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Karta, Kecamatan Kotaagung Timur, Kabupaten Tanggamus. Selanjutnya pada bulan Februari-Agustus 2023 penulis juga melaksanakan Magang Kampus Merdeka di Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung dengan penempatan pada bidang pemeliharaan, bidang kepegawaian, dan bidang pembangunan.

MOTTO

”Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.”

(Q.S Al-Baqarah, 2:286)

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhan-Mu lah engkau berharap.”

(QS. Al-Insyirah, 94:6-8)

”Selalu ada harga dalam sebuah proses. Nikmati saja lelah-lelah itu. Lebarakan lagi rasa sabar itu. Semua yang kau investasikan untuk menjadikan dirimu serupa yang kau inginkan, mungkin tidak akan selalu berjalan lancar. Tapi, gelombang-gelombang itu yang nanti bisa kau ceritakan.”

(Boy Chandra)

“Nilai memang penting, tetapi menjadi manusia yang memiliki attitude yang baik, tidak menjatuhkan orang lain, memiliki empati dan integritas adalah segalanya.”

(Jofinka Putri Bandini)

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur kepada Allah SWT atas segala limpahan nikmat dan hidayah-Nya

Dengan segala kerendahan dan ketulusan hati,

Kupersembahkan karya tulis ini,

Untuk orang-orang yang aku cintai dan sayangi:

Ayah dan Mamaku Tercinta

Yang selalu mendoakan, memberikan kasih sayang yang luar biasa, serta *support* yang tiada habisnya. Terima kasih untuk segala pengorbanan, motivasi, dan kasih sayang yang selalu diberikan kepadaku.

Kakak dan Adikku Tersayang,

Yang selalu membantu, mendoakan, memberikan motivasi, memberikan dukungan, dan selalu memberikan kasih sayang untukku.

Para Dosen dan Civitas Akademika,

Yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan, bimbingan, arahan, dukungan, dan doa.

Almamater Tercinta,

UNIVERSITAS LAMPUNG

SANWACANA

Alhamdulillah, Puji Syukur penulis ucapkan kehadiran Allah Subhanahu wa Ta'ala yang telah memberikan rahmat, hidayah dan ridho-Nya sehingga telah menyelesaikan skripsi dengan judul **“IMPLEMENTASI KEBIJAKAN *ELECTRONIC KINERJA (E-KINERJA)* SEBAGAI PENILAIAN KINERJA PEGAWAI ASN PADA DINAS BINA MARGA DAN BINA KONSTRUKSI PROVINSI LAMPUNG”** sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana Administrasi Negara. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa terselesaikannya skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, arahan, saran dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini dengan kerendahan hati penulis menyampaikan rasa terimakasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Teristimewa kedua orang tuaku tercinta Bapak Atori dan Ibu Puspa Sari yang selalu memberikan doa, kasih sayang, *support*, dan selalu ada setiap harinya. Terima kasih atas segala pengorbanan dan segala hal yang telah diberikan selama ini. Semoga ayah dan mama selalu diberikan kesehatan, umur yang panjang, rezeki yang lancar, lindungan dimanapun berada, dan keberkahan dunia dan akhirat.
2. Ibu Dra. Ida Nurhaida, M.Si., Selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
3. Ibu Meiliyana, S.IP., M.A., Selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
4. Ibu Ita Prihantika, S.Sos., M.A., Selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Terima kasih atas segala ilmu, dukungan, semangat, dan apresiasi yang diberikan kepada penulis.

5. Miss Intan Fitri Meutia, S.A.N., M.A., Ph.D selaku dosen pembimbing utama yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi. Terima kasih atas ilmu, waktu, kebaikan dan bimbingannya yang sangat membantu penulisan skripsi ini menjadi lebih baik.
6. Bapak Dodi Faedlulloh, S.Sos., M.Si selaku dosen pembimbing kedua yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi. Terima kasih atas ilmu, waktu, dan bimbingannya yang sangat membantu penulisan skripsi ini menjadi lebih baik.
7. Bapak Eko Budi Sulistio, S.Sos., M.AP selaku dosen penguji penulis. Terima kasih atas saran dan kritik yang membangun, serta bimbingan yang diberikan sehingga membuat penulis menyelesaikan skripsi dengan lebih baik.
8. Bapak Prof. Dr. Noverman Duadji. M.Si selaku dosen pembimbing akademik penulis. Terima kasih atas ilmu, waktu, dan bimbingannya selama di perkuliahan.
9. Seluruh Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung atas semua ilmu yang telah diberikan kepada penulis selama perkuliahan.
10. Seluruh staff dan civitas akademika Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung yang telah membantu penulis dalam proses penyusunan skripsi dan selama menempuh studi selama masa perkuliahan.
11. Seluruh informan penelitian, Bapak Reza, Bapak Supriyatin, Bapak Joko, Bapak Hary, dan Bapak Andriansyah atas ilmu dan waktunya dalam membantu penulis dalam proses pengumpulan data selama penelitian berlangsung.
12. Seluruh pegawai Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung yang telah memberikan pengalaman berharga dan berkesan selama magang dan telah membantu penulis dalam memperoleh informasi penelitian.

13. Kakakku tersayang, Yenny Nirmala yang sudah memberikan support, doa, dan bantuannya dalam penulisan skripsi. Semoga kak yen lancar terus rezekinya biar bisa selalu jajanin adik-adiknya yang banyak mau ini.
14. Adik-adiku tersayang, Ahmad Dery Farhan dan Muhammad Dzikri Rauf yang sudah memberikan semangat, doa, dan kasih sayang untuk kakak. Semangat sekolahnya sayang-sayang kakak semoga kalian bisa meraih cita-cita, membahagiakan orang tua, dan jadi anak sholeh.
15. Untuk haiti, biksu, kanjeng, kiyay, lola dan semua anggota keluargaku tercinta, terima kasih atas segala doa, dukungan dan kasih sayangnya yang selalu diberikan kepada penulis.
16. Member Anak Sholehah (Part 1), Denti, Nabila, Resta, Riska, Esa, Risma sebagai sahabat seperjuangan sejak awal perkuliahan hingga sekarang. Terima kasih atas segala dukungan, doa, canda tawa, ketulusan hingga telah memberikan warna selama perkuliahan. Semoga kita semua bisa sukses bareng dan sahabatan selamanya ya.
17. Member Anak Sholehah (Part 2), April, Vaya, Titi sahabatku sejak SMP. Terima kasih atas segala dukungan, doa, canda tawa, dan persahabatan kita selama ini. Semoga kita semua bisa sukses bareng dan sahabatan selamanya ya.
18. Kegeb Smalan, Kila, Nia, Regy, Sindi, Nisa, Woro, Dite, Agung, Topik, Rifki grup ala-ala. Terima kasih atas segala dukungan, doa, dan kehebohannya.
19. Untuk pengurus HIMAGARA kabinet MERAKE, khususnya Rintha, Octa, Ajul, Jeje, Asipa, Dinda, Amel, Devi, Rizki, Jumadi, Arsyah, Riki, Yanuar, Raihan, Valdo, Dika. Terima kasih atas dukungan dan pengalamannya selama di perkuliahan.
20. Untuk teman-teman kelas Reguler A, terima kasih untuk setiap kebersamaan dari awal perkuliahan dan dukungan satu sama lain sampai pada tahap ini. Semangat untuk kita semua.

21. Kepada seluruh teman-teman ADAMANTIA, terimakasih untuk setiap kebersamaan baik suka maupun duka selama masa perkuliahan, terimakasih atas bantuan dan dukungan satu sama lain sampai pada tahap ini. Semangat untuk kita semua.
22. Kepada mba abang HIMAGARA terkhusus Mba Sella, Bang Risandi, Mba Senja, Mba Caca, Mba Nada, serta mba abang lainnya yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu. Terimakasih atas semua bantuannya selama perkuliahan hingga menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
23. Kepada adik-adik angkatan 2021 dan 2022 khususnya Bidang KPK yang telah memberikan semangat dan dukungan selama penulisan skripsi. Semangat kuliahnya untuk kalian semua.
24. Terakhir, terima kasih untuk diri sendiri karena telah mampu berusaha keras dan berjuang sejauh ini. Mampu mengendalikan diri dari berbagai tekanan diluar keadaan dan tak pernah memutuskan menyerah sesulit apapun proses penyusunan skripsi ini dengan menyelesaikan sebaik dan semaksimal mungkin, ini merupakan pencapaian yang patut dibanggakan untuk diri sendiri.

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR TABEL xiii

DAFTAR GAMBAR.....xiv

I. PENDAHULUAN.....1

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Rumusan Masalah 7

1.3 Tujuan Penelitian..... 7

1.4 Manfaat Penelitian..... 7

II. TINJAUAN PUSTAKA.....9

2.1 Penelitian Terdahulu 9

2.2 Tinjauan Tentang Implementasi Kebijakan 11

2.3 Tinjauan Tentang Kinerja..... 15

2.4 Tinjauan Tentang E-Kinerja..... 17

2.5 Kerangka Pikir Penelitian.....20

III. METODE PENELITIAN21

3.1 Tipe Penelitian..... 21

3.2 Fokus Penelitian 21

3.3 Lokasi Penelitian 23

3.4 Jenis dan Sumber Data 23

3.5 Teknik Pengumpulan Data 24

3.6 Metode Analisis Data 27

| | |
|--|------------|
| 3.7 Teknik Keabsahan Data | 28 |
| IV. HASIL DAN PEMBAHASAN..... | 30 |
| 4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian | 30 |
| 4.1.1 Sejarah Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung | 30 |
| 4.1.2 Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung..... | 31 |
| 4.1.3 Peta Jabatan | 32 |
| 4.1.4 Struktur Organisasi Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung..... | 34 |
| 4.1.5 Visi dan Misi Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung | 35 |
| 4.1.6 Sumber Daya Manusia | 36 |
| 4.2 Hasil Penelitian | 37 |
| 4.2.1 Implementasi Kebijakan E-Kinerja Pada Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung..... | 37 |
| 4.2.2 Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan E-Kinerja Pada Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung..... | 71 |
| 4.3 Pembahasan..... | 74 |
| 4.3.1 Implementasi Kebijakan E-Kinerja Pada Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung..... | 74 |
| 4.3.2 Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan E-Kinerja Pada Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung..... | 92 |
| V. KESIMPULAN DAN SARAN | 95 |
| 5.1 Kesimpulan..... | 95 |
| 5.2 Saran..... | 96 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 98 |
| LAMPIRAN..... | 103 |

DAFTAR TABEL

| Tabel | Halaman |
|---|---------|
| 1. Perbandingan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai ASN | 2 |
| 2. Jumlah Pegawai ASN Dinas BMBK Provinsi Lampung..... | 6 |
| 3. Penelitian Terdahulu..... | 9 |
| 4. Perbandingan Teori Implementasi Kebijakan..... | 14 |
| 5. Informan Penelitian..... | 24 |
| 6. Daftar Observasi | 26 |
| 7. Daftar Dokumentasi..... | 27 |
| 8. Struktur Organisasi Dinas BMBK Provinsi Lampung..... | 34 |
| 9. Jumlah Pegawai PNS Berdasarkan Pangkat Golongan | 36 |
| 10. Penilaian Perilaku Kerja Menggunakan E-Kinerja..... | 46 |
| 11. Status Kriteria Operator E-Kinerja di Dinas BMBK Provinsi Lampung | 53 |
| 12. Fasilitas Pendukung | 54 |
| 13. Nama Koordinator dan Pendamping Pengisian E-Kinerja | 69 |
| 14. Hasil Analisis Aspek Komunikasi | 78 |
| 15. Hasil Analisis Aspek Sumber Daya..... | 83 |
| 16. Hasil Analisis Aspek Disposisi..... | 87 |
| 17. Hasil Analisis Aspek Struktur Birokrasi..... | 91 |

DAFTAR GAMBAR

| Gambar | Halaman |
|--|---------|
| 1. SOP Penggunaan E-Kinerja..... | 4 |
| 2. Kerangka Pemikiran..... | 20 |
| 3. Surat Edaran Penerapan E-Kinerja oleh Sekretariat Daerah..... | 40 |
| 4. Sosialisasi dan Bimtek oleh Sekretariat Daerah | 41 |
| 5. Bimtek/Pelatihan E-Kinerja di Dinas BMBK Provinsi Lampung | 44 |
| 6. Fasilitas Kantor | 56 |
| 7. Kurva Predikat Kinerja Pegawai dengan Capaian Kinerja Organisasi..... | 61 |
| 8. Rencana Hasil Kegiatan (RHK)..... | 63 |

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja atau kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi tolok ukur keberhasilan pemerintah dalam memberikan pelayanan publik yang baik. Isu sentral secara nasional terkait ASN sering kali diperbincangkan khususnya tentang transparansi, etika, kinerja yang rendah dan ketidakdisiplinan pegawai. Menurut data *Transparency International Indonesia* (TII), skor *Corruption Perception Index* (CPI) tahun 2022 Indonesia berada di peringkat 110 dari 180 negara, dengan nilai 34. Hal itu menyebabkan akuntabilitas di Indonesia menjadi sulit dipercaya oleh masyarakat. Dalam upaya menciptakan kinerja ASN yang terukur, pemerintah telah menetapkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja ASN. Perwujudan dari peraturan tersebut adalah penerapan e-kinerja yang digunakan sebagai alat dalam pengelolaan, penilaian, dan evaluasi kinerja ASN. Dengan adanya kebijakan tersebut, maka menunjukkan bahwa pemerintah berupaya dalam membentuk kembali kepercayaan publik.

Sebelum adanya kebijakan e-kinerja, proses penilaian kinerja pegawai ASN dilakukan secara manual menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Namun seiring berjalannya waktu, penilaian kinerja ASN dengan menggunakan DP3 sudah tidak sesuai lagi karena berkurangnya relevansi dari sistem manual tersebut. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa evaluasi konvensional dengan menggunakan DP3 sering kali diwarnai oleh formalitas, bias, dan subyektifitas, sehingga tidak dapat menilai kualitas dan kuantitas kinerja ASN secara akurat. Karena keterbatasan yang teridentifikasi dari kebijakan DP3, maka dilakukan modifikasi terhadap

kebijakan terkait penilaian kinerja, dimana mengandalkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) untuk memasukkan data e-kinerja pegawai. Berikut akan ditampilkan perbandingan terkait reformasi sistem penilaian kinerja pegawai.

Tabel 1 Perbandingan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai ASN

| | DP3 | SKP | E-Kinerja |
|------------------------|--|---|--|
| Aktor | Administrator, kepala bidang kepegawaian, kepala dinas, dan pegawai | Administrator sistem, operator, kepala dinas, dan pegawai | Administrator sistem, operator, kepala dinas, dan pegawai |
| Fokus Penilaian | Perilaku kerja ASN yang bersangkutan | Capaian kinerja ASN yang bersangkutan | Capaian kinerja ASN yang didasarkan pada setiap targetnya |
| Peraturan | Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan ASN | Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Prestasi Kerja ASN | Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja ASN |
| Unsur Penilaian | Kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, kejujuran, ketaatan, kerjasama, prakarsa, kepemimpinan | 1. Sasaran Kerja Pegawai (60%) berdasarkan kegiatan tugas jabatan 2. Perilaku (40%) yang terdiri atas orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan | 1. Sasaran Kerja Pegawai (60%) berdasarkan kinerja utama dan indikator kinerja individu 2. Perilaku (40%) yang terdiri atas orientasi pelayanan, komitmen, kerjasama, inisiatif, dan kepemimpinan |
| Sifat Penilaian | Rahasia dan tidak dikomunikasikan secara terbuka | Terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan | Terbuka, dapat dipertanggungjawabkan dan memiliki target dalam pencapaian kinerja |

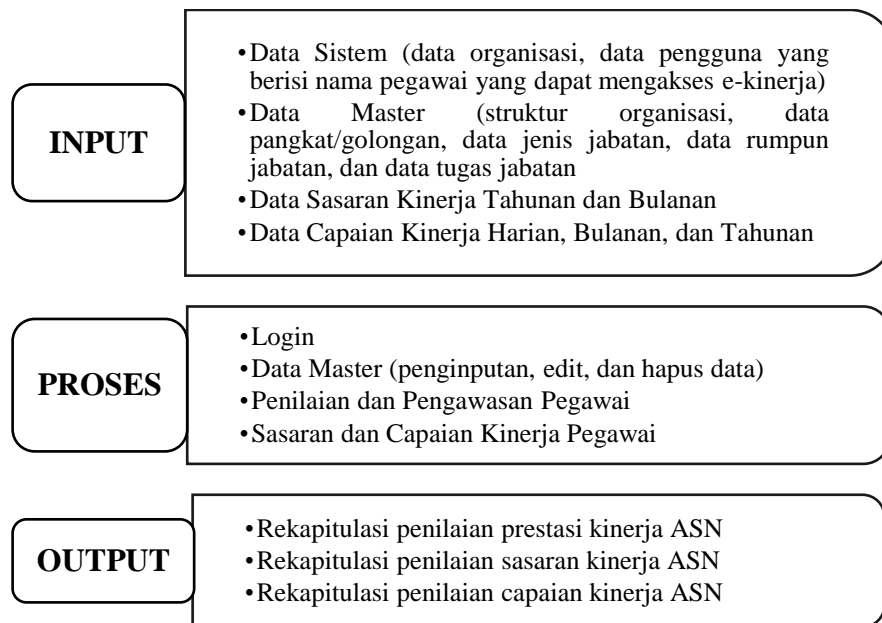
Sumber: Diolah oleh peneliti, 2023

Berdasarkan data tersebut, maka dapat diketahui bahwa SKP dan e-kinerja merupakan sistem penilaian kinerja ASN yang hampir sama. Di dalam peraturan pemerintah mengenai SKP memuat penilaian kerja pegawai berdasarkan kegiatan tugas jabatan berbasis aktivitas dan penyusunan tugas jabatan berdasarkan tugas pokok dan fungsi. Selain itu, dijelaskan pula terkait tata cara dan rumus perhitungan penilaian kinerja pegawai yang didasarkan oleh SKP. Kemudian, untuk penyempurnaan penilaian kinerja pegawai maka diterbitkan Permen PANRB Nomor 8 Tahun 2021 tentang

sistem manajemen kinerja ASN dan direalisasikan dalam bentuk kebijakan e-kinerja yang merupakan penjabaran dari Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019. Di dalam PP tersebut, memuat penilaian kinerja ASN berdasarkan kinerja utama dan indikator kinerja individu dengan memperhatikan kriteria spesifik, terukur, realistis, memiliki batas waktu, hingga menyesuaikan kondisi internal dan eksternal organisasi.

Dengan adanya kebijakan e-kinerja, semua organisasi atau instansi pemerintahan memiliki semua informasi yang diperlukan untuk meminimalkan risiko penipuan ketidakhadiran. Para pegawai ASN juga memiliki sinergi yang efektif dan fungsional dengan semua pihak, sehingga harus bekerja lebih produktif untuk menciptakan ekosistem dan moral pegawai yang baik. Penerapan e-kinerja juga mempengaruhi keputusan pemberian tunjangan kinerja, jika sebelumnya dibagikan secara merata tanpa memperhatikan kinerjanya, kini menjadi lebih adil dengan menerapkan prinsip *equal job for equal pay*.

Setiap organisasi tentu memiliki visi dan misi yang hendak dicapai, baik dalam jangka waktu yang pendek maupun jangka panjang. Agar semua elemen dapat bergerak menuju titik yang sama, maka organisasi membutuhkan aturan, prosedur, dan sistem yang disusun dengan jelas, lengkap, dan terstruktur. Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan salah satu acuan pokok mengenai langkah atau tahapan yang berhubungan dengan aktivitas aplikatif dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini, dijelaskan terkait SOP terkait penggunaan e-kinerja pada Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung sebagai berikut.



Gambar 1 SOP Penggunaan E-Kinerja

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2023

Kehadiran e-kinerja sebagai sarana evaluasi kinerja pegawai secara elektronik berpotensi memberikan dampak positif dan meningkatkan kinerja pegawai secara komprehensif. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Justiwil (2020) yaitu menunjukkan bahwa dengan adanya penerapan e-kinerja telah memberikan hasil yang positif dalam peningkatan kinerja pegawai ASN. Penelitian lain yang dilakukan Sari, Sijabat, dan Indiworo (2022) menerangkan terkait penerapan e-kinerja yang memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian, penelitian oleh Pratiwi dan Alfirdaus (2018) menunjukkan hasil dengan adanya penerapan e-kinerja sebagai sarana pengawasan kinerja birokrasi terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai ASN yang memiliki kinerja rendah, khususnya dalam konteks pelayanan publik.

Akan tetapi, pada penelitian lain yaitu terkait pemanfaatan e-kinerja yang tidak maksimal sehingga belum dapat memberikan pengaruh dalam peningkatan kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Waliulu, Lukman, dan Kusworo (2020) menyebutkan bahwa penerapan e-kinerja dalam meningkatkan kinerja ASN belum efektif.

Selanjutnya, temuan penelitian oleh Agustin (2019) menunjukkan jika e-kinerja yang diterapkan tidak berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai ASN.

Terkait dengan sejumlah hasil dari penelitian-penelitian terdahulu, masih terlihat perbedaan pengaruh dalam penerapan kebijakan e-kinerja tersebut. Oleh karena itu, dalam penelitian ini memiliki kebaharuan yaitu akan melihat sejauh mana kebijakan e-kinerja terimplementasi dengan baik sebagai sarana dalam penilaian kinerja ASN di Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung. Selain itu, akan diidentifikasi terkait faktor-faktor penghambat pelaksanaan e-kinerja di dinas tersebut. Relevansi antara penelitian-penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu kajian tentang penerapan kebijakan e-kinerja yang digunakan sebagai alat dalam mengukur atau menilai kinerja pegawai ASN dalam suatu organisasi atau instansi pemerintahan.

Penggunaan e-kinerja di Dinas BMBK Provinsi Lampung sudah sejak tahun 2019 dan bersifat internet. Dikatakan bahwa sistem ini bersifat internet karena semua ASN di seluruh Indonesia ataupun pada provinsi Lampung akan terhubung langsung dengan e-kinerja induk Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang sifatnya luas. Dalam hal penggunaan e-kinerja ini diperlukan *username* dan *password* yang tentunya hanya diketahui oleh pengguna yang bersangkutan atau para operator yang bertugas. Dengan adanya hal tersebut akan mencegah terjadi kebocoran data dan misalnya dalam hal penilaian kinerja pegawai hanya dapat diakses oleh pejabat penilai atau operator yang bertugas dalam penanggungjawaban data pada sistem tersebut.

Berdasarkan hasil pra riset yang dilakukan penulis, terdapat beberapa permasalahan terkait pelaksanaan e-kinerja di Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung, yaitu upaya pengadaan sosialisasi dan pelatihan dengan mengundang pihak yang berkaitan langsung hingga dihadiri oleh seluruh pegawai dari tiap-tiap bidang hingga ke UPTD yang

ada di dinas ini. Akan tetapi, upaya tersebut tidak memberikan hasil yang maksimal pada saat pengimplementasiannya. Kemudian, terdapat beberapa pegawai ASN yang gagap teknologi dikarenakan faktor usia sehingga mereka sulit beradaptasi dan sulit memahami pemakaian sistem tersebut. Selain itu, terdapat ketidaksesuaian prosedur dalam implementasi kebijakan e-kinerja yaitu masih terdapat pegawai ASN yang menyerahkan tugasnya dalam penginputan data pada sistem e-kinerja kepada operator padahal sudah dilakukan sosialisasi dan pelatihan terkait penggunaannya. Padahal semestinya pegawai itu sendiri yang bertanggung jawab dalam penginputan hasil kerjanya. Tugas dari operator e-kinerja adalah hanya mengumpulkan data hasil penilaian kinerja yang valid.

Pada Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung terdapat total 281 pegawai yang merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN). Untuk itu, penggunaan e-kinerja ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dalam pencatatan, pelaporan, hingga penilaian kinerja. Pada pengamatan awal yang dilakukan oleh penulis, ditemukan bahwa penerapan kebijakan e-kinerja di Dinas BMBK Provinsi Lampung belum berjalan optimal karena adanya beberapa kendala. Seperti faktor jaringan yang sering bermasalah menyebabkan pengisian pelaporan kinerja menggunakan e-kinerja sering terhambat dan hal tersebut merupakan kendala yang paling sering dikeluhkan oleh para operator e-kinerja di Dinas BMBK Provinsi Lampung. Berikut merupakan data jumlah pegawai ASN di Dinas BMBK Provinsi Lampung.

Tabel 2 Jumlah Pegawai ASN Dinas BMBK Provinsi Lampung

| NO. | UNIT KERJA | PANGKAT GOLONGAN | | | | | | | | | | | | | KETERANGAN | | |
|--------------------|---|------------------|-----|-----|-----|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|------|------------|------|------|
| | | I/a | I/b | I/c | I/d | II/a | II/b | II/c | II/d | III/a | III/b | III/c | III/d | IV/a | | IV/b | IV/c |
| 1 | DINAS BINA MARGA DAN BINA KONSTRUKSI PROVINSI LAMPUNG | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 15 | 44 | 50 | 75 | 16 | 41 | 32 | 2 | 1 | |
| JUMLAH PERGOLONGAN | | 0 | | | | 64 | | | | 182 | | | | 35 | | | |
| | | 281 | | | | | | | | | | | | | | | |

Sumber : Bidang Kepegawaian Dinas BMBK Provinsi Lampung, 2023

Mengacu pada fenomena-fenomena yang telah diuraikan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait dengan bahasan "Implementasi Kebijakan *Electronic Kinerja* (E-Kinerja) sebagai Penilaian Kinerja Pegawai ASN Pada Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan yang termuat pada latar belakang, rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana implementasi kebijakan e-kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung?
2. Apa saja faktor penghambat dalam pelaksanaan kebijakan e-kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Sebagaimana yang termuat pada rumusan masalah, tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mendeskripsikan proses implementasi kebijakan e-kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung.
2. Untuk menganalisis faktor penghambat pelaksanaan kebijakan e-kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

Berikut adalah beberapa manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian yang dihasilkan diharapkan mampu meningkatkan keilmuan administrasi negara yang berhubungan langsung dengan implementasi kebijakan e-kinerja pegawai ASN di instansi-instansi pemerintahan di

Provinsi Lampung. Selanjutnya, diharapkan penelitian ini dapat menjadi standar bagi para peneliti berikutnya pada disiplin ilmu yang sama.

2. Manfaat Praktis

Penelitian yang dihasilkan diharapkan mampu memperkaya wawasan, pengetahuan dan juga informasi sebagai referensi khususnya Dinas BMBK Provinsi Lampung, masyarakat, dan stakeholder lainnya yang memiliki keterkaitan langsung dengan implementasi kebijakan e-kinerja pegawai ASN di Dinas BMBK Provinsi Lampung.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian sebelumnya yang digunakan dalam tinjauan pustaka digunakan penulis untuk membuat alur yang teratur dalam hal konsep dan teori. Untuk melengkapi penelitian ini, penulis menggunakan penelitian-penelitian sebelumnya sebagai rujukan atau standar. Adapun penelitian-penelitian sebelumnya yang peneliti jadikan rujukan adalah sebagai berikut.

Tabel 3 Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti | Judul | Hasil Penelitian | Batasan Penelitian |
|----|--|--|--|--|
| 1 | Muhammad Justiwil (Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Bisnis. Vol 2, No 1, Maret 2020) | Analisis Tingkat Kinerja Pegawai Berbasis Aplikasi E-Kinerja Pada Kantor Dinas Bina Marga, Cipta Karya, Jasa Konstruksi, dan Penataan Ruang Kabupaten Wajo | Keberadaan e-kinerja telah menstimulasi peningkatan yang signifikan terhadap kinerja pegawai. E-kinerja juga dapat menambah motivasi kerja hingga membuat kemudahan dalam pemantauan kerja pegawai | Fokus penelitian terletak pada sejauh mana tingkat kinerja pegawai berbasis e-kinerja. Dengan fokus yang ada, diuraikan pula hal apa saja yang akan dibahas seperti sebelum, saat, dan setelah diterapkannya e-kinerja |
| 2 | Tauhid, M.Taufiq, Agus Sari Dewi, dan Ainun Jariah (Jurnal Administrasi Negara. Vol 16, No 2, Desember 2019) | Penerapan Budaya Kerja Berbasis E-Kinerja dalam Mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang Professional Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Bima | Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan e-kinerja dalam membentuk budaya kerja pegawai ASN yang beretos kerja dan profesional sudah berjalan dengan baik | Fokus penelitian ini terletak pada bagaimana penerapan budaya kerja berbasis e-kinerja dalam mewujudkan ASN yang professional |

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| 3 | Lasri Parhusip, Sirojuzilam, dan Suwardi Lubis (EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)), 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 | Hasil penelitian menunjukkan terdapat 4 harapan pelayanan publik yang terpenuhi dengan baik setelah adanya e-kinerja. Sedangkan 10 harapan lainnya masih terdapat kesenjangan negatif pada setiap masalahnya | Fokus penelitian terletak pada analisis penerapan e-kinerja untuk pelayanan publik kepada masyarakat yang mana ruang lingkupnya terbatas pada pelayanan administrasi |
| 4 | Jarwati, Sri Hartono, dan Djumali (International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAAR)) | Analysis of The E-Performance Assessment System, Communication and Work Stress on The Performance of State Civil Apparatus at The Development Planning and Research Agency of Surakarta City | Dengan adanya e-kinerja, komunikasi, kinerja dan stres kerja secara bersamaan berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kinerja dan komunikasi memiliki parameter positif. Sedangkan, stres kerja memiliki parameter negatif | Fokus penelitian ini terletak pada analisis pengaruh e-kinerja secara simultan maupun parsial terhadap komunikasi, kinerja, dan tekanan kerja terhadap kinerja ASN di Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Kota Surakarta |
| 5 | Imroatul Chasanah, Eka Askafi, dan Nisa Mutiara (International Journal of Social Service and Research (IJSSR)) | Effect of E-Performance and Competence Influence on Civil Servant Performance Through Motivation as an Intervening Variable | E-kinerja dan kompetensi berdampak signifikan terhadap motivasi. Kemudian, e-kinerja dan motivasi secara signifikan mempengaruhi kinerja | Fokus penelitian terletak pada analisis dampak e-kinerja dan kompetensi terhadap kinerja serta analisis pengaruh e-kinerja dan kompetensi terhadap kinerja melalui motivasi. |

Sumber : Diolah peneliti, 2023

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang penulis paparkan, terdapat kebaharuan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu fokus penelitiannya terkait pada implementasi kebijakan e-kinerja sebagai penilaian kinerja pegawai ASN dan mengidentifikasi faktor penghambat dalam pelaksanaan e-kinerja tersebut. Penulis juga menggunakan teori

implementasi kebijakan menurut Edward III yang terkait komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam menjawab permasalahan penelitian. Penggunaan teori tersebut dikarenakan terjadinya mal-administrasi dalam implementasi kebijakan e-kinerja yang telah penulis paparkan pada latar belakang penelitian.

2.2 Tinjauan Tentang Implementasi Kebijakan

Secara etimologis, istilah "implementasi" mengacu pada aspek penyelenggaraan kebijakan, yang menyangkut serangkaian tindakan yang berlangsung setelah kebijakan itu sendiri, sebagaimana dijelaskan oleh Mazmanian dan Sabatier (Pramono, 2020). Sementara itu, sebutan "kebijakan" digunakan untuk tindakan-tindakan pemerintah termasuk perilaku negara secara umum. Implementasi kebijakan mengaitkan sasaran kebijakan dan pelaksanaannya dengan hasil tindakan pemerintah. Menurut Van Meter dan Van Horn (1975) implementasi kebijakan merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan oleh individu-individu, kelompok, dan pemerintah maupun swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan-keputusan kebijakan.

Tindakan-tindakan tersebut mencakup upaya untuk memformulasikan keputusan menjadi langkah-langkah yang dapat ditindaklanjuti dalam jangka waktu tertentu, serta untuk mempertahankan upaya-upaya untuk mencapai perubahan secara signifikan dan sederhana yang telah ditetapkan oleh keputusan kebijakan. Penting untuk digarisbawahi bahwa dimulainya tahap implementasi kebijakan bergantung pada penetapan atau identifikasi tujuan dan rekomendasi melalui keputusan kebijakan.

Menurut Nugroho (Meutia, 2017), terdapat dua karakteristik kebijakan publik, yaitu: 1) kebijakan publik merupakan sesuatu yang mudah untuk dipahami, karena maknanya adalah hal-hal yang dikerjakan untuk mencapai tujuan nasional; 2) kebijakan publik merupakan sesuatu yang mudah diukur, karena ukurannya jelas yakni sejauh mana kemajuan pencapaian cita-cita sudah ditempuh. Pentingnya implementasi terletak pada dampaknya yang

besar pada penerapan masyarakat, karena berkaitan dengan pelaksanaan tindakan setelah penentuan kebijakan. Implementasi berfungsi sebagai sarana untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dari suatu kebijakan. Tujuan dari kebijakan adalah untuk melakukan intervensi, sedangkan implementasi mengacu pada tindakan nyata dari intervensi tersebut (Meutia, 2017).

Peter deLeon dan Linda deLeon (2001) mengatakan terdapat beberapa pendekatan dalam pelaksanaan kebijakan publik yang dapat diklasifikasikan menjadi tiga generasi, yaitu: (1) Pada tahun 1970-an, terdapat konseptualisasi implementasi kebijakan sebagai sebuah fenomena yang ditandai dengan tantangan yang muncul dari interaksi antara perumusan kebijakan dan pelaksanaannya. Pada era ini, pelaksanaan kebijakan sejalan dengan pengkajian proses pengambilan keputusan dalam ranah administrasi publik. (2) Pada tahun 1980-an, muncul sebuah generasi yang memelopori pendekatan "top-down" dalam implementasi kebijakan. Perspektif ini memberikan penekanan yang lebih besar pada peran birokrasi dalam melaksanakan kebijakan yang ditentukan secara demokratis. (3) Pada tahun 1990-an muncul gagasan bahwa faktor-faktor perilaku yang ditunjukkan oleh para pelaku yang terlibat dalam implementasi kebijakan memainkan peran yang lebih penting dalam menentukan keberhasilan implementasi tersebut.

Menurut Edward III (1984) dalam Subarsono (2022), implementasi kebijakan dapat dipahami sebagai komponen dari proses kebijakan, yang berada di antara tahap-tahap pengembangan kebijakan dan dampak yang timbul dari kebijakan tersebut (*output, outcome*). Rendah atau ketiadaan *output* dan *outcome* yang dihasilkan dari sebuah kebijakan menjadi indikasi bahwa kebijakan tersebut belum diimplementasikan secara efektif atau gagal mencapai tujuan yang diinginkan. Lebih lanjut, Edward III menguraikan faktor-faktor kunci yang secara luas diyakini memberikan pengaruh signifikan terhadap keberhasilan pelaksanaan kebijakan, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap para pelaksana, dan struktur

birokrasi. Implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat komponen utama, yang memberikan pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap prosesnya. Selain itu, aspek-aspek tersebut saling berhubungan dan saling mempengaruhi satu sama lain.

Edward III adalah seorang ilmuwan politik yang mengembangkan konsep kesenjangan implementasi (*implementation gap*). Pandangan ini menekankan pada kesenjangan antara perumusan kebijakan di tingkat legislatif atau eksekutif dengan pelaksanaannya di lapangan. Edward III percaya bahwa banyak kebijakan yang gagal dilaksanakan dengan efektif karena adanya berbagai hambatan atau masalah dalam tahap implementasi. Dalam pandangan Edward III, penyebab kesenjangan implementasi bisa berasal dari faktor-faktor seperti ketidakcocokan antara kebijakan yang dirumuskan dengan keadaan lapangan, kurangnya sumber daya atau dukungan, resistensi dari pihak yang terlibat dalam implementasi, serta kekurangan koordinasi antara berbagai pihak yang terlibat. Pandangan ini menekankan pentingnya memahami dan mengatasi kendala implementasi yang mungkin muncul agar kebijakan dapat mencapai tujuannya dengan sukses.

Selanjutnya, implementasi kebijakan publik dalam teori Merilee S. Grindle (1980) dalam Subarsono (2022) menyatakan bahwa pelaksanaan kebijakan publik dibentuk oleh dua variabel utama, yaitu: isi kebijakan (*content of policy*); dan lingkungan implementasi (*context of implementation*). Variabel isi kebijakan mencakup terkait kelompok sasaran, manfaat, tingkat perubahan, pemilihan lokasi, dan ketersediaan sumber daya manusia. Sedangkan, variabel lingkungan implementasi mencakup tingkat otoritas dan strategi aktor pelaksana, karakteristik lembaga, dan tingkat responsivitas kelompok sasaran.

Merilee S. Grindle adalah seorang ilmuwan politik yang mengembangkan pandangan tentang "gap menurut perspektif penerima manfaat". Teori ini mengarah pada analisis tentang bagaimana implementasi kebijakan

memengaruhi penerima manfaat atau masyarakat yang diharapkan mendapatkan dampak dari kebijakan tersebut. Grindle menyoroti pentingnya melihat implementasi dari sudut pandang penerima manfaat dan masyarakat. Pandangan ini mencerminkan perhatiannya terhadap dampak sosial dan kesejahteraan masyarakat sebagai ukuran keberhasilan implementasi. Grindle berpendapat bahwa keberhasilan implementasi bukan hanya dilihat dari sejauh mana kebijakan dijalankan sesuai dengan rencana, tetapi juga sejauh mana kebijakan tersebut membawa manfaat nyata bagi masyarakat.

Perbandingan antara pandangan Edward III dan teori Merilee S. Grindle dalam konteks implementasi kebijakan menunjukkan bahwa keduanya menyoroti pentingnya melihat implementasi kebijakan lebih luas dari sekadar proses teknis. Dalam praktiknya, gabungan dari kedua pendekatan ini dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif tentang proses implementasi kebijakan. Memahami tantangan dalam pelaksanaan (seperti yang ditekankan oleh Edward III) dan dampak riil pada penerima manfaat (seperti yang ditekankan oleh Grindle) dapat membantu merancang dan mengelola kebijakan yang lebih efektif dan berdampak positif.

Berikut adalah perbandingan teori implementasi kebijakan antara Edward III dan Merilee S. Grindle.

Tabel 4 Perbandingan Teori Implementasi Kebijakan

| Edward III | Merilee S. Grindle |
|---|---|
| Menekankan kesenjangan antara perencanaan dan pelaksanaan kebijakan | Menekankan dampak dan manfaat kebijakan bagi masyarakat |

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2023

Teori implementasi kebijakan menurut Edward III merupakan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Alasan peneliti memilih teori tersebut adalah karena penekanan atau fokus teori tersebut terkait dengan hambatan-

hambatan yang ditemukan pada saat pelaksanaan implementasi kebijakan. Selain itu, teori ini menekankan pada kesenjangan implementasi kebijakan. Dengan adanya ketidaksesuaian prosedur pada pelaksanaan e-kinerja yang mana dalam hal penginputan data e-kinerja seharusnya dilakukan oleh pegawai itu sendiri, namun masih terdapat pegawai yang menyerahkan tugasnya kepada operator e-kinerja. Padahal tugas dari operator e-kinerja adalah hanya mengumpulkan data hasil penilaian kinerja valid dari setiap verifikator. Seperti yang dikatakan oleh Deputi Bidang SDM Aparatur Kementerian PAN-RB Setiawan Wangsaatmaja, bahwa tiap pegawai ASN wajib mengisi e-kinerja setiap harinya dan beliau mengasumsikan bahwa ASN pasti sudah familiar dengan adanya teknologi informasi. Hal tersebut sejalan dengan rumusan masalah yang ada dalam penelitian ini dan dengan penggunaan teori tersebut diharapkan akan memberikan jawaban terkait permasalahan penelitian. Pemanfaatan teori ini akan membantu peneliti dalam melakukan analisis yang lebih komprehensif terkait implementasi kebijakan e-kinerja pegawai ASN dan menganalisis faktor penghambat dari pelaksanaan e-kinerja di Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung.

2.3 Tinjauan Tentang Kinerja

Menurut Rivaldo (2022), kinerja mengacu pada proses perilaku yang ditunjukkan oleh individu dalam melaksanakan tugas yang menghasilkan gagasan atau produk dalam rangka mencapai tujuan masing-masing. Dalam rangka memenuhi tujuan yang diinginkan oleh organisasi dan karyawan, penilaian kinerja menjadi penting karena melibatkan elemen-elemen yang harus dipenuhi. Dalam upaya meraih kinerja yang optimal, sumber daya manusia memainkan peran yang tidak dapat dipisahkan dalam memberikan pengaruh terhadap proses operasional suatu organisasi. Dapat disimpulkan bahwa, kinerja mengacu pada *outcome* atau prestasi yang diraih oleh individu, kelompok, organisasi, atau sistem dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan yang ditentukan.

Kinerja dan penilaian kinerja saling berhubungan erat. Penerapan penilaian kinerja sangat penting untuk mengevaluasi hasil kerja pegawai dan mengukur tingkat pencapaian mereka. Penilaian kinerja yaitu sebuah proses yang dipakai oleh para pemimpin untuk mengevaluasi apakah karyawannya telah memenuhi tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka dengan baik. Ukuran atau standar kinerja merujuk pada parameter atau dimensi yang ditetapkan oleh suatu organisasi sebagai acuan untuk mengevaluasi kinerja.

Terdapat tiga pendekatan dalam penilaian kinerja, diantaranya:

1. Evaluasi atau penilaian kinerja berdasarkan individu pelaku.
2. Evaluasi atau penilaian kinerja berdasarkan perilaku.
3. Evaluasi atau penilaian kinerja berdasarkan hasil.

Dimensi atau indikator kinerja adalah faktor-faktor yang digunakan sebagai parameter dalam melakukan evaluasi terhadap kinerja suatu entitas. Penggunaan ukuran berfungsi sebagai tolok ukur untuk mengevaluasi kinerja. Menurut Bernardin (2013) dalam Suhartini dan Anisa (2017), setidaknya ada enam kriteria atau dimensi dasar yang dapat digunakan dalam melakukan penilaian kinerja diantaranya:

1. Kualitas (*Quality*)

Dapat diartikan sebagai tingkat kesempurnaan atau keidealan dalam mencapai maksud atau tujuan, baik dalam proses maupun hasilnya.

2. Kuantitas (*Quantity*)

Mengacu pada unit pengukuran atau jumlah yang dihasilkan.

3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Mengacu pada jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menuntaskan suatu kegiatan atau memproduksi suatu produk.

4. Efektivitas biaya (*Cost-effectiveness*)

Mengacu pada tinggi atau rendahnya penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, bahan mentah atau material, hingga teknologi) dalam mencapai hasil atau mengurangi pemborosan dalam pemanfaatan sumber daya organisasi.

5. Kebutuhan akan pengawasan (*Need for supervision*)

Konsep pengawasan berkaitan pada kemampuan seseorang dalam menuntaskan tugas atau fungsionalitas pekerjaan tanpa membutuhkan bimbingan atau petunjuk langsung dari pemimpin.

6. Kemampuan diri (*Interpersonal impact*)

Dampak interpersonal mengacu pada kemampuan individu untuk meningkatkan *self-esteem*, maksud baik, dan kolaborasi di antara kolega dan bawahan.

Penilaian kinerja bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis kinerja suatu organisasi dengan maksud untuk memperbaiki atau mengembangkannya dengan cara meningkatkan kinerja setiap individu dalam organisasi tersebut. Lebih rinci seperti yang dijelaskan oleh Mangkunegara (2009), tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Mendokumentasikan dan mengapresiasi hasil kerja setiap individu dengan harapan bahwa hal ini mampu memberikan dorongan kepada karyawan agar dapat meningkatkan kinerja mereka atau paling tidak mencapai tingkat prestasi yang sama dengan yang telah dicapai sebelumnya.
- b. Mendefinisikan kembali tujuan masa depan dan mendorong karyawan untuk menyadari potensi mereka.
- c. Untuk dilakukan pemeriksaan terhadap agenda implementasi dan pengembangan diri sebagai kebutuhan pelatihan, khususnya agenda diklat, dan selanjutnya memberikan persetujuan terhadap agenda tersebut apabila tidak ada modifikasi yang dibutuhkan.

2.4 Tinjauan Tentang E-Kinerja

E-kinerja atau *electronic kinerja* merujuk pada penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk mengumpulkan, mengukur, menganalisis, dan mengelola data kinerja individu, kelompok, atau organisasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akurasi dalam proses penilaian dan pengelolaan kinerja dalam lingkup kerja tertentu. Dengan menggunakan platform berbasis teknologi, seperti

perangkat lunak khusus atau sistem informasi manajemen, e-kinerja membantu mengatasi keterbatasan proses manual dan meningkatkan pemantauan serta pengambilan keputusan terkait kinerja.

Dalam konsep pemerintahan, e-kinerja adalah sistem berbasis web untuk mengevaluasi dan mengukur kinerja karyawan berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja pegawai ASN dinas tertentu. E-Kinerja juga merupakan sistem informasi berbasis aplikasi yang dikembangkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). Selain itu, e-kinerja berfungsi sebagai instrumen yang membantu dalam penghitungan pemberian tunjangan kinerja pegawai ASN. Sebelum penerapan kebijakan e-kinerja, pegawai yang berada pada posisi yang sama mendapatkan tunjangan yang sama tanpa melihat tingkat kedisiplinan kerjanya. Fenomena ini menyebabkan munculnya kecemburuan sosial di antara pegawai sehingga mengakibatkan penurunan motivasi kerja bagi mereka yang sebelumnya telah disiplin.

Sebelum kebijakan e-kinerja diperkenalkan, penilaian kinerja pegawai dilakukan secara manual menggunakan formulir Penilaian Kinerja Pegawai (DP3). Akan tetapi dalam praktiknya, DP3 dirasa sudah tidak sesuai lagi karena berkurangnya relevansi dari sistem manual tersebut. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa evaluasi konvensional dengan menggunakan DP3 sering kali diwarnai oleh formalitas, bias, dan subyektifitas. Fenomena tersebut membuat kajian kinerja pegawai beralih disusun dengan menggunakan format target Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Hal ini dikarenakan evaluasi kinerja pegawai ASN dengan menggunakan SKP memiliki validitas dan objektivitas yang lebih tinggi, terukur, dapat dipertanggungjawabkan, melibatkan partisipan, transparan, dan edukatif karena evaluasi dilakukan secara transparan.

Terdapat beberapa tujuan adanya e-kinerja, antara lain:

- a. Untuk meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi.
- b. Melaksanakan upaya restrukturisasi dan pemantapan organisasi.
- c. Menyelenggarakan evaluasi terhadap kinerja pegawai dan organisasi.

- d. Menjamin prinsip keadilan dan memperbaiki kesejahteraan pegawai.
- e. Meningkatkan kompetisi yang kompetitif di antara pegawai.
- f. Mengembangkan kemampuan sumber daya manusia dan jabatan pegawai.
- g. Menumbuhkembangkan kreativitas dan daya inovatif dalam pekerjaan.

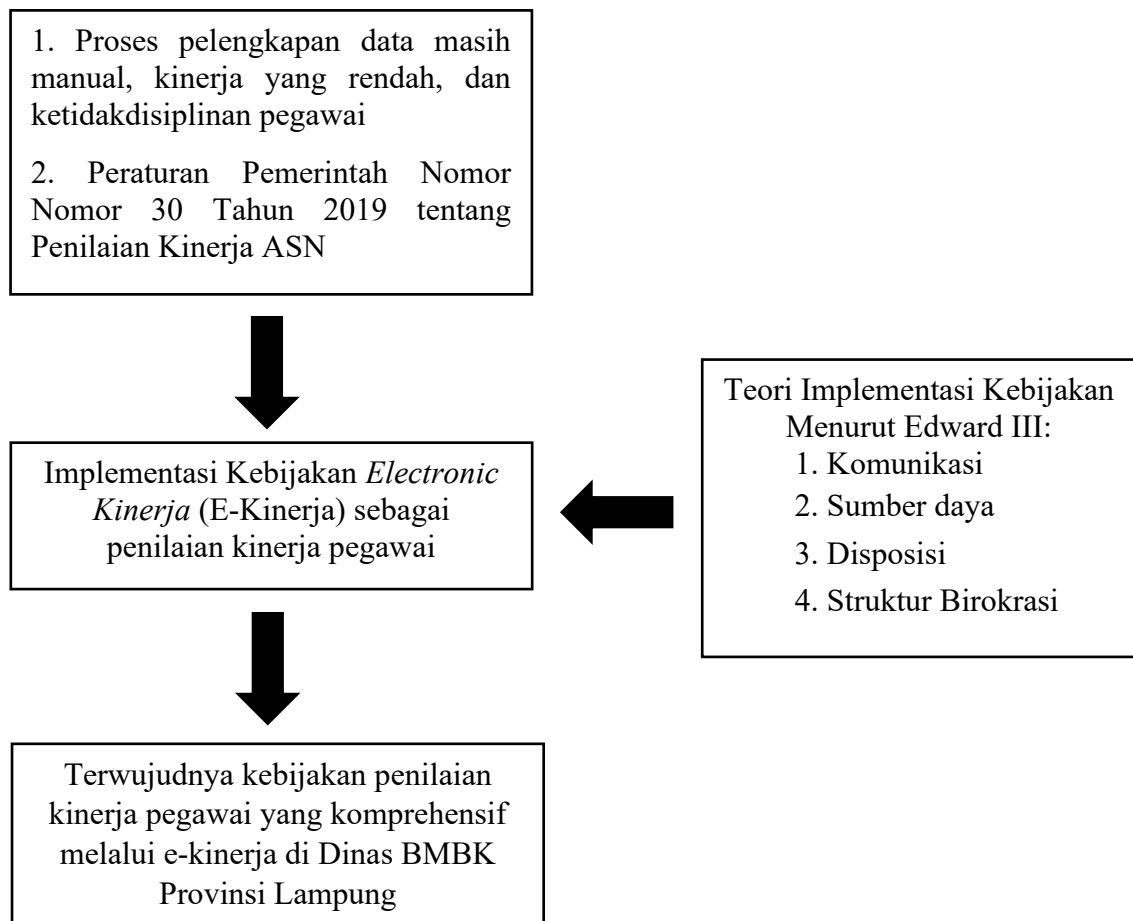
Adapun manfaat adanya e-kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Terkonsolidasinya *database* kinerja.
- b. Memberikan kemudahan pemantauan hasil kinerja.
- c. Membantu atasan dalam melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai bahkan dirinya sendiri.
- d. Memungkinkan individu untuk dengan mudah mengelola dan mengambil data tugas harian, baik sesuai dengan tugas dan fungsinya maupun tidak.
- e. Memberikan kemudahan bagi individu dalam mengestimasi besaran tunjangan kinerja yang diterima setiap bulan.
- f. Membantu unit yang terlibat untuk memperoleh data komparatif antara kualitas tupoksi dengan tupoksi yang tidak sesuai untuk perencanaan perbaikan tata kelola organisasi.

Modul Analisis Jabatan (Anjab) dan modul Analisis Beban Kerja (ABK) adalah dua jenis modul yang dimiliki oleh e-kinerja. Modul anjab digunakan dengan tujuan untuk menguraikan berbagai tupoksi yang terkait dengan jabatan pegawai. Di sisi lain, untuk menginput laporan kegiatan/pekerjaan mereka dan membuat Laporan Kerja Harian (LKH) para pegawai menggunakan ABK. Modul ABK juga digunakan oleh atasan untuk mengevaluasi kinerja pegawai dan organisasi. Dengan menerapkan metode analisis jabatan dan analisis beban kerja, manajemen mampu secara efektif memonitor kinerja pegawai. Selanjutnya, dalam pengambilan keputusan terkait kinerja karyawan dan organisasi, pimpinan memanfaatkan e-kinerja sebagai instrumen pendukung. Di samping itu, dapat menggunakan komputer atau laptop, tablet, dan *smartphone* untuk mengakses e-kinerja tersebut.

2.5 Kerangka Pikir Penelitian

Model konseptual yang mengaitkan teori dengan sekumpulan aspek yang telah didefinisikan sebagai masalah penting merupakan definisi dari kerangka pikir. Kerangka pemikiran membantu peneliti untuk memverifikasi formulasi masalah dan memilih serta mendapatkan model yang sesuai dengan tujuan penelitian. Sugiyono (2017) menyatakan, kerangka berpikir merupakan ringkasan yang menunjukkan pertautan antara variabel yang akan diteliti. Selain itu kerangka pikir juga berfungsi sebagai titik tolak untuk merumuskan hipotesis penelitian dan memecahkan masalah penelitian dengan memberikan penjelasan secara kualitatif disertai dengan diagram alur. Kerangka pemikiran yang peneliti gunakan untuk memudahkan dalam memahami arah penelitian adalah sebagai berikut.



Gambar 2 Kerangka Pemikiran
Sumber : Diolah oleh peneliti, 2023

III. METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif untuk memperoleh kesimpulan berupa deskripsi data yang terperinci. Hal ini disebabkan oleh penggunaan metode kualitatif dalam penelitian menghasilkan informasi secara deskriptif tentang partisipan dan perilaku yang diamati baik dalam bentuk tertulis maupun lisan. Moelong (2016) berpendapat bahwa penelitian kualitatif adalah metode ilmiah yang menerangkan keadaan sosial tertentu dengan menggambarkan validitas secara akurat dengan memanfaatkan kata-kata berlandaskan teknik untuk memperoleh dan menganalisis data relevan yang diperoleh dari situasi alam.

Kemudian, pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif yang bertujuan untuk menjawab isu-isu atau permasalahan yang kontemporer dengan menggunakan informasi yang dikumpulkan dari hasil wawancara, pengamatan langsung, catatan ilmiah, hingga dokumentasi. Berdasarkan penelitian ini, peneliti bermaksud untuk menjelaskan terkait konteks implementasi kebijakan e-kinerja dan faktor penghambat yang dihadapi Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung dalam penggunaan e-kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN).

3.2 Fokus Penelitian

Tujuan dari fokus penelitian yaitu untuk memberikan batasan penelitian supaya tetap selaras dengan tujuannya dan tidak meluas hingga membahas isu-isu di luar konteks penelitian. Hal ini berfungsi untuk membatasi ruang lingkup penelitian dan membatasi pengumpulan data, sehingga mencegah

peneliti menjadi kewalahan dengan besarnya jumlah data lapangan yang diperoleh. Oleh sebab itu, fokus penelitian ini berperan signifikan dalam upaya mengarahkan penelitian agar tetap berada dalam konteks yang diinginkan.

1. Fokus pertama pada penelitian ini adalah implementasi kebijakan e-kinerja pegawai ASN di Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung. Teori implementasi kebijakan yang digunakan oleh peneliti adalah teori Edward III yang di mana terdapat 4 faktor kunci dalam memberikan pengaruh terhadap keberhasilan implementasi kebijakan, yaitu:
 - a. Komunikasi
 - a) Transmisi informasi yang jelas terkait kebijakan e-kinerja
 - b) Pelaksanaan sosialisasi dan pelatihan terkait penggunaan e-kinerja
 - c) Konsistensi dalam penyampaian informasi terkait kebijakan e-kinerja
 - b. Sumber Daya
 - a) Terkait dengan kompetensi dan keterampilan para pegawai dalam menggunakan e-kinerja
 - b) Fasilitas pendukung dalam menjalankan e-kinerja
 - c. Disposisi
 - a) Terkait pengawasan dalam pelaksanaan kebijakan e-kinerja
 - b) Disposisi implementor dalam hal sikap, koordinasi, dan komitmen
 - d. Struktur Birokrasi
 - a) Terkait adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai panduan pelaksanaan e-kinerja
 - b) Fragmentasi atau pembagian tanggung jawab yang terstruktur
2. Fokus selanjutnya terkait faktor-faktor penghambat dalam implementasi kebijakan e-kinerja pegawai ASN di Dinas Bina Marga dan Bina

Konstruksi Provinsi Lampung. Hal tersebut akan diteliti terkait dengan faktor internal dan eksternal yang muncul hingga menjadi penghambat pada pelaksanaan kebijakan e-kinerja pegawai ASN.

3.3 Lokasi Penelitian

Letak atau lokasi penelitian mengacu pada wilayah geografis tertentu di mana penelitian tersebut berlangsung, sehingga memungkinkan peneliti untuk mendapatkan wawasan tentang kondisi aktual yang berkaitan dengan subjek penelitian. Sesuai dengan fokus penelitian, maka lokasi penelitian bertempat di Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada penemuan penulis terhadap beberapa fenomena atau permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai ASN. Selain itu, dengan dilakukannya penelitian di Dinas BMBK Provinsi Lampung diharapkan akan memberikan saran atau masukan terkait perbaikan dan penyempurnaan sistem e-kinerja yang lebih baik di Dinas BMBK Provinsi Lampung. Hal tersebut kemudian dijadikan tema penelitian ini mengenai Implementasi Kebijakan *Electronic Kinerja* (E-Kinerja) sebagai Penilaian Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Acuan pada data terletak pada fakta empiris yang ditemukan hingga dikumpulkan oleh peneliti sebagai tujuan dalam pemecahan masalah atau menemukan jawaban atas pertanyaan penelitian. Data penelitian dapat bersumber dari berbagai macam teknik selama proses penelitian. Berikut adalah beberapa jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian.

- a. Data primer merujuk pada informasi yang didapatkan secara langsung oleh peneliti yang bersumber dari lapangan. Pada penelitian ini, data dikumpulkan melalui proses wawancara dan hasil observasi. Adapun data primer yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan rekaman wawancara langsung dengan narasumber dan melakukan observasi mengenai implementasi kebijakan e-kinerja di Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung. Dalam melaksanakan wawancara,

terdapat dua instrumen yang umum digunakan, yaitu perekam suara dan catatan penelitian.

- b. Data sekunder mengacu pada evidensi pendukung yang berasal dari sumber-sumber tertulis dan dipakai peneliti sebagai informasi penunjang dalam kegiatan pengkajian data primer. Terdapat beberapa sumber data yang dipakai sebagai informasi tambahan, antara lain peraturan perundang-undangan, peraturan daerah, artikel, jurnal, situs resmi pemerintah, dan data lain yang relevan dalam mendukung penelitian.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Wawancara

Informasi yang tidak dapat diperoleh melalui observasi diperoleh melalui wawancara. Oleh karena itu, untuk memperoleh informasi tentang perspektif, pemikiran, pendapat, dan perasaan partisipan tentang suatu peristiwa, fenomena, realitas atau kenyataan, peneliti harus mengajukan pertanyaan kepada narasumber (Raco, 2018). Menurut Moleong (Wibawa, 2020), terdapat dua metode wawancara yang dapat digunakan dalam penelitian kualitatif. Metode wawancara tersebut adalah wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Dalam penelitian ini digunakan metode wawancara terstruktur dengan memastikan bahwa materi wawancara sudah terstruktur sesuai dengan pedoman wawancara.

Tabel 5 Informan Penelitian

| No | Nama | Jabatan | Informasi |
|----|----------------------------------|-------------------------------|---|
| 1 | Reza Laksana Syahfrin, S.E., M.M | Kepala Sub Bagian Kepegawaian | <ol style="list-style-type: none"> a. Terkait komunikasi berupa penyampaian informasi dan tujuan adanya e-kinerja b. Terkait sosialisasi dan pelatihan serta apa saja yang disampaikan c. Keterlibatan dalam e-kinerja d. Terkait SDM dan sumber daya pendukung e. Kompetensi dan keterampilan pegawai dalam menggunakan e-kinerja |

| | | | | |
|---|----------------------------|---|--|--|
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> f. Disposisi para implementor g. Terkait struktur birokrasi (SOP, wewenang, dan koordinasi) h. Faktor penghambat pengimplementasian e-kinerja |
| 2 | Joko Setiadi, S.E., M.M | Operator dan Koordinator E- Kinerja | | <ul style="list-style-type: none"> a. Terkait komunikasi berupa penyampaian informasi dan tujuan adanya e-kinerja b. Terkait sosialisasi dan pelatihan serta apa saja yang disampaikan c. Keterlibatan dalam e-kinerja d. Terkait SDM dan sumber daya pendukung e. Kompetensi dan keterampilan pegawai dalam menggunakan e-kinerja f. Disposisi para implementor g. Terkait struktur birokrasi (SOP, wewenang, dan koordinasi) h. Faktor penghambat pengimplementasian e-kinerja |
| 3 | Supriyatin, S.Kom., M.M | Penelaah Teknis Kebijakan | | <ul style="list-style-type: none"> a. Terkait komunikasi berupa penyampaian informasi dan tujuan adanya e-kinerja b. Terkait sosialisasi dan pelatihan serta apa saja yang disampaikan c. Keterlibatan dalam e-kinerja d. Terkait SDM dan sumber daya pendukung e. Kompetensi dan keterampilan pegawai dalam menggunakan e-kinerja f. Disposisi para implementor g. Terkait struktur birokrasi (SOP, wewenang, dan koordinasi) h. Faktor penghambat pengimplementasian e-kinerja |
| 4 | Hary Hendratno | Staff Bidang Kepegawaian | | <ul style="list-style-type: none"> a. Terkait komunikasi berupa penyampaian informasi dan tujuan adanya e-kinerja b. Terkait sosialisasi dan pelatihan serta apa saja yang disampaikan c. Keterlibatan dalam e-kinerja d. Terkait SDM dan sumber daya pendukung e. Kompetensi dan keterampilan pegawai dalam menggunakan e-kinerja f. Disposisi para implementor g. Terkait struktur birokrasi (SOP, wewenang, dan koordinasi) h. Faktor penghambat pengimplementasian e-kinerja |
| 5 | Andriansyah, S.E | Pengguna E- Kinerja | | <ul style="list-style-type: none"> a. Terkait adakah sosialisasi dan pelatihan e-kinerja b. Fasilitas apa saja yang didapatkan |

-
- c. Kendala dalam penggunaan e-kinerja
 - d. Terkait SOP e-kinerja
-

Sumber: Diolah peneliti, 2023

2. Observasi

Observasi, atau dikenal dengan istilah pengamatan merupakan metode pengumpulan data secara langsung di lokasi penelitian. Data yang didapatkan dari hasil observasi berkaitan dengan sikap, perilaku, tindakan, dan keseluruhan interaksi antar individu (Raco, 2018). Peneliti melakukan observasi terhadap implementasi kebijakan e-kinerja mengenai bagaimana penerapannya dalam menilai kinerja pegawai ASN dan hambatan apa saja yang sering terjadi dalam pemakaian e-kinerja yang ada di Dinas BMBK Provinsi Lampung.

Tabel 6 Daftar Observasi

| No | Objek | Informasi |
|----|--|--|
| 1 | Beranda pada e-kinerja | Menu-menu yang ada di e-kinerja dan dokumen penginputan data e-kinerja secara harian, bulanan, dan tahunan |
| 2 | Operator penginputan data pada e-kinerja | Pengamatan terkait penginputan data pada e-kinerja |

Sumber: Diolah peneliti, 2023

3. Dokumentasi

Dokumentasi mengacu pada proses pengumpulan informasi dari dokumen-dokumen aktual seperti arsip, peninggalan tertulis, peraturan perundang-undangan, data terkait biografi, dan dokumen-dokumen lain yang berhubungan dengan Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung serta memberikan pemahaman yang lebih luas tentang subjek penelitian.

Tabel 7 Daftar Dokumentasi

| No | Nama Dokumen |
|----|--|
| 1 | Profil Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung |
| 2 | Rekapitulasi Daftar Pegawai Negeri Sipil Dinas BMBK Provinsi Lampung |
| 3 | Dokumen Kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil |
| 4 | Buku Petunjuk E-Kinerja |

Sumber: Diolah peneliti, 2023

3.6 Metode Analisis Data

Pada konteks penelitian kualitatif, proses analisis data dapat dilaksanakan dalam berbagai tahap, yaitu pada fase pengumpulan data, setelah pengumpulan data, atau dalam kurun waktu yang ditentukan setelah pengumpulan data. Menurut Miles, Huberman, dan Saldana (2014), proses analisis data meliputi beberapa kegiatan meliputi:

a. Pengumpulan Data

Tahap awal dari proses analisis data melibatkan aktivitas pengumpulan data. Pengumpulan data bisa dimulai dengan pengamatan langsung atau observasi guna memperoleh fenomena-fenomena yang terjadi. Kemudian, dengan melakukan wawancara dan dokumentasi dapat menjadi data penunjang dalam analisis data hingga mendapatkan penjelasan dari fenomena yang terjadi.

b. Kondensasi Data

Kondensasi data merupakan mekanisme yang melibatkan proses seleksi, pemfokusan, simplifikasi, abstraksi, dan perubahan data yang bersumber dari catatan lapangan. Kondensasi data juga terjadi jika peneliti melaksanakan beberapa kegiatan, seperti wawancara dan mendapatkan data berupa tulisan. Kemudian, dari transkrip wawancara tersebut diseleksi oleh peneliti sehingga memperoleh fokus penelitian yang diperlukan.

c. Penarikan Kesimpulan

Kegiatan verifikasi yang terjadi terus menerus selama penelitian berlangsung merupakan upaya dari proses penarikan kesimpulan. Dalam upaya mengumpulkan informasi yang relevan, peneliti menggunakan metode pengumpulan substansi dari beberapa kategori

hasil penelitian yang didasarkan pada wawancara, observasi, hingga dokumentasi.

3.7 Teknik Keabsahan Data

Moleong (2016) menyatakan bahwa teknik keabsahan data yaitu kriteria yang digunakan untuk menilai keabsahan data yang diperoleh. Terdapat beberapa syarat tertentu yang harus dicapai untuk menetapkan keabsahan suatu data dalam penelitian kualitatif. Dalam penelitian kualitatif, keabsahan data bergantung pada pemenuhan kriteria-kriteria tertentu yaitu:

a. Derajat Kepercayaan (*Credibility*)

Secara mendasar, derajat kepercayaan digunakan sebagai pembaruan konsep validitas internal dalam penelitian yang bukan bersifat kualitatif. Terdapat dua tujuan utama dalam kriteria ini, yaitu: pertama, melakukan inkuiri yang sejenis sampai derajat kepercayaan penemuannya tercapai; kedua, menunjukkan derajat kepercayaan terkait temuan-temuan penelitian agar dapat dibuktikan kebenarannya melalui pembuktian peneliti pada kenyataan ganda penelitian.

Untuk menilai kredibilitas atau tingkat kepercayaan, peneliti melakukan triangulasi sumber berupa kegiatan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Triangulasi sumber merupakan metode yang digunakan untuk memvalidasi data penelitian dengan melakukan referensi silang dari berbagai sumber. Data yang diperoleh akan dianalisis dan disusun ke dalam kategori-kategori yang berbeda sesuai dengan perspektif yang sama, berbeda, dan spesifik dari sumber-sumber tersebut untuk menarik sebuah kesimpulan.

b. *Transferability*, yaitu pemeriksaan transferabilitas data ini dilakukan dengan memberikan penjelasan mendalam dan seakurat mungkin terkait hasil penelitian, yang menjelaskan konteks di mana penelitian dilakukan.

c. *Dependability*, yaitu dalam konteks penelitian kualitatif, dilakukan melalui pelaksanaan audit terhadap seluruh proses penelitian. Temuan

penelitian akan dianggap tidak dapat diandalkan jika data penelitian ada tetapi proses penelitian tidak ada atau tidak dilakukan.

4. *Confirmability*, atau juga dikenal sebagai objektivitas penelitian, merupakan aspek penting yang perlu dipertimbangkan dalam penelitian akademis. Penelitian dianggap memiliki sifat objektif ketika hasilnya telah diterima oleh sejumlah besar individu. *Uji Confirmability* setara dengan *Uji Dependabilitif*, sehingga memungkinkan penerapannya secara bersamaan. Proses pengujian *confirmability* dilakukan sepanjang penelitian yang terkait dengan penelitian yang sedang berlangsung untuk memastikan bahwa setiap hasil penelitian merupakan produk dari proses yang sistematis

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian yang telah dideskripsikan pada bab sebelumnya terkait bahasan Implementasi Kebijakan E-Kinerja sebagai Penilaian Kinerja Pegawai ASN Pada Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi kebijakan e-kinerja di Dinas BMBK Provinsi Lampung belum berjalan dengan cukup baik karena ditinjau dari teori implementasi kebijakan Edward III hanya 2 aspek yang terpenuhi yaitu komunikasi dan disposisi. Pada aspek komunikasi, implementasi kebijakan e-kinerja sudah berjalan baik yang dilihat dari indikator transmisi informasi, penyampaian tujuan kebijakan yang jelas, dan konsistensi dalam pemberian informasi. Selanjutnya, pada aspek disposisi juga sudah cukup baik dilihat dari indikator sikap penerimaan para implementor kebijakan, pengawasan, dan komitmen yang dijalankan implementor. Sedangkan, pada aspek sumber daya dan struktur birokrasi dalam pengimplementasian kebijakan e-kinerja belum terpenuhi. Dalam hal ini, sumber daya manusia sebagai implementor kebijakan sebagian besar menyerahkan tugasnya dalam penginputan data di e-kinerja kepada operator. Hal tersebut sudah menjadi budaya atau kebiasaan yang mengindikasikan bahwa terjadi ketidaksesuaian prosedur pelaksanaan kebijakan e-kinerja di Dinas BMBK Provinsi Lampung. Sedangkan, pada aspek struktur birokrasi juga belum terlaksana dengan baik dilihat dari indikator fragmentasi yang belum jelas.

2. Faktor penghambat dalam implementasi kebijakan e-kinerja di Dinas BMBK Provinsi Lampung terletak pada sumber daya yang belum memadai, kurangnya koordinasi dalam pengumpulan hasil e-kinerja, hingga fragmentasi atau pembagian tugas yang belum jelas menyebabkan kondisi terkait alur pelaksanaan e-kinerja mungkin belum terdefinisi dengan jelas hingga tidak sesuai dengan yang ditetapkan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dihasilkan, peneliti memberikan beberapa saran terkait implementasi kebijakan e-kinerja pegawai ASN pada Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung yaitu:

- a. Saran Untuk Dinas BMBK Provinsi Lampung
 - (1) Diharapkan Dinas BMBK Provinsi Lampung bekerja sama dengan Dinas Kominfo terkait penyempurnaan jaringan internet untuk lebih melancarkan proses penginputan data di e-kinerja.
 - (2) Diharapkan Dinas BMBK Provinsi Lampung melakukan perbaikan dalam memberikan instruksi dan pengawasan agar implementasi e-kinerja pegawai ASN dapat terimplementasi dengan baik dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
 - (3) Diharapkan Dinas BMBK Provinsi Lampung memberikan prioritas khusus dalam pembuatan struktur birokrasi yang jelas dalam pengimplementasian kebijakan e-kinerja supaya tercipta efektivitas dan efisiensi kerja yang lebih baik.
- b. Saran Untuk Peningkatan Kinerja Pegawai
 - (1) Diharapkan Dinas BMBK Provinsi Lampung memberikan pelatihan berkala dengan mengundang pihak BKD sebagai koordinator dari e-kinerja guna meningkatkan kompetensi dan pemahaman pegawai ASN terkait penggunaan e-kinerja.
 - (2) Diharapkan Dinas BMBK Provinsi Lampung perlu terus mendorong pegawai untuk mengembangkan diri, mampu menyesuaikan perkembangan

zaman dengan pemahaman teknologi agar dapat lebih bertanggungjawab dalam menggunakan e-kinerja.

- (3) Diharapkan Dinas BMBK Provinsi Lampung mampu meningkatkan kualitas kinerja pegawai melalui pemberian *reward* kepada pegawai yang menghasilkan kinerja yang baik serta memberikan *punishment* terhadap pegawai yang berkinerja buruk dengan menetapkan kriteria-kriteria tertentu supaya pegawai termotivasi dalam memberikan kinerja yang terbaik.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, T. (2019). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Pengembangan Karir Pegawai Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Barat Cabang Sekadau. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 7(1).
- Arifah, U. (2020). Transformasi Birokrasi Melalui E-Government. *Cakrawala Jurnal Manajemen Pendidikan Islam dan studi sosial*, 4(2), 30-41.
- Arifin, S. (2016). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Bank Bukopin Tbk. Cabang Klaten* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Chasanah, I., Askafi, E., & Mutiara, N. (2022). The Effect of E-Performance and Competence on civil servant Performance in Regional Coordinator of Sukomoro District Education Office through Motivation as an Intervening Variable. *International Journal of Social Service and Research*, 3(1), 100-111.
- DeLeon, P., & deLeon, L. (2001, September). A democratic approach to policy implementation. In *presentation at the Annual Meeting of the American Political Science Association, August* (Vol. 31, pp. 155-179).
- Denti, E. D., Abdillah, W., & Santi, F. (2021). Analisis Implementasi Sistem Elektronik Kinerja (e-kinerja) Pemerintah Provinsi Bengkulu. *The Manager Review*, 3(2), 73-94.
- Dwi, A. K., Chynthia, A., Woo, A. A., Iskandar, A., Aziz, A., Rozyanti, A. P., ... & Homenta, G. T. (2020). *Business Communication: Konsep Dan Aplikasi Dalam Konteks Individu, Kelompok, Dan Organisasi*. Scopindo Media Pustaka.

- Hidayanti, N., Fatullah, R., & Huda, N. (2022). Sistem Informasi Praktik Kerja Industri Berbasis Web Di Smkn 1 Cikande. *Journal of Innovation And Future Technology (IFTECH)*, 4(1), 77-86.
- Huberman, Saldana, M. (2014). *Qualitative Data Analysis*. America: SAGE Publications.
- Jarwati, J., Hartono, S., & Djumali, D. (2020). Analysis Of The E-Performance Assessment System, Communication And Work Stress On The Performance Of State Civil Apparatus At The Development Planning And Research Agency Of Surakarta City. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(02).
- Justiawal, M. (2020). Analisis tingkat kinerja pegawai berbasis aplikasi e-kinerja pada kantor dinas bina marga, cipta karya, jasa konstruksi, dan penataan ruang Kabupaten Wajo. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Bisnis*, 2(1), 82-91.
- Kadji, Y. (2015). Formulasi dan Implementasi Kebijakan Publik, Kepemimpinan dan Perilaku Birokrasi dalam Fakta Realitas. *Gorontalo: UNG Press Gorontalo*.
- Langkai, Jeane Elisabeth. 2020. Kebijakan Publik, Digital Book. Malang: Seribu Bintang
- Meutia, I. F. (2017). *Analisis Kebijakan Publik* (Moh.Nizar (ed.). Anugrah Utama Raharja.
- Mokodompit, M., Wullur, M. M., Pasandaran, S., & Rotty, V. N. (2023). *Implementasi Kebijakan Pendidikan Karakter*. CV Literasi Nusantara Abadi.
- Moleong, L. J. M. 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, cet. ke-35 (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya).
- Muna, N., & Isnowati, S. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT LKM Demak Sejahtera). *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1119-1130.

- Nurahma, R. A., Syaflan, M., & Suhartono, S. (2022). Evaluasi Penggunaan Aplikasi E-Kinerja Dan Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil Dalam Meningkatkan Komitmen Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Pacitan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 2(1), 239-254.
- Parhusip lasri, Sirojuzilam, L. S. (2020). Analysis of the implementation of E-kinerja Of satte 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)-Peer Reviewed Journal*, 2, 388–394. <https://doi.org/10.36713/epra2013>
- Patriansyah, W., Harianja, N., & Lona, R. T. (2023). Implementasi Sistem Informasi Manajemen Dalam Mendukung Pelayanan Administrasi Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Kota Padangsidimpuan. *JURNAL RISET MANAJEMEN DAN EKONOMI (JRIME)*, 1(1), 59-75.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)
- Pramono, J. (2020). Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik. Kebijakan Publik.
- Pramono, J. 2020. Studi Implementasi Kebijakan Publik (Sutoyo (ed.)). Surakarta: UNISRI Press.
- Pratama, I. W., & Sukarno, G. (2021). Analisis Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal STEI Ekonomi*, 30(02), 20-32.
- Pratiwi, W. H., & Alfirdaus, L. K. (2018). Pengawasan kinerja birokrasi melalui e-kinerja studi kasus pemerintah kota semarang. *Journal of Politic and Government Studies*, 7(2), 271-280.
- Prehanto, D. R., Kom, S., & Kom, M. (2020). *Buku Ajar Konsep Sistem Informasi*. Scopindo Media Pustaka.
- Raco, J. (2018). Metode penelitian kualitatif: jenis, karakteristik dan keunggulannya.

- Rakhmawanto, A. (2015). Penetapan Standar Kinerja Jabatan Administrasi Aparatur Sipil Negara. *Civil Service Journal*, 9(1 Juni).
- Ramdhani, A., & Ramdhani, M. A. (2017). Konsep umum pelaksanaan kebijakan publik. *Jurnal Publik: Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Administrasi Negara*, 11(1), 1-12.
- Rivaldo, Y. (2022). Monograf Peningkatan Kinerja Karyawan.
- Rusli, Budiman. 2015. Kebijakan Publik (Membangun Pelayanan Publik yang Responsif). Bandung: ADOYA.
- Sari, N. F., Sijabat, R., & Indiworo, H. E. (2022). Pengaruh E-Kinerja, Disiplin Kerja, dan TPP terhadap Kinerja ASN pada Dindagkop UKM Kabupaten Rembang. *Journal of Finance and Business Digital*, 1(1), 55-70.
- Sasmito, C., & Nawangsari, E. R. (2019). Implementasi Program Keluarga Harapan Dalam Upaya Mengentaskan Kemiskinan Di Kota Batu. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, 3(2), 68–74. <https://doi.org/10.26740/jpsi.v3n2.p68-74>
- Sholikah, M. A. (2023). *Peran Spiritualitas di Tempat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Sakha Boutique Ponorogo* (Doctoral dissertation, IAIN Ponorogo).
- Sitorus, D. S., Putri, A. A., Hidayat, P. R., & Rostina, C. F. (2021). The Influence of Selection, Motivation and Utilization of Information System Academic for Lecturer (SIAD) on the Lecturer Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 61-71.
- Subarsono. (2022). Analisis Kebijakan Publik (Konsep, Teori dan Aplikasi) (Cetakan XI). Pustaka Pelajar.
- Sugiani, Hudayah, S., & Gani, I. (2018). Pengaruh Sistem Informasi Penilaian Kinerja dan Tunjangan Tambahan Penghasilan terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen*, 10(1), 50–66.
- Sugiyono, D. P. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan*.

- Sugiyono, T., Sulistyorini, S., & Rusilowati, A. (2017). Pengembangan perangkat pembelajaran ipa bervisi sets dengan metode outdoor learning untuk menanamkan nilai karakter bangsa. *Journal of Primary Education*, 6(1), 8-20.
- Suhartini, E., & Anisa, N. (2017). Pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja perawat rumah sakit daerah Labuang Baji Makassar. *Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi*, 4(1), 16-29.
- Sujata, P. P. A., Noak, P. A., & Supriyanti, N. W. (2016). Pengaruh Sistem Informasi Manajemen Berbasis Komputer Terhadap Kinerja Pegawai Pada Koperasi Pegawai Negeri (KPN) Bina Sejahtera Kabupaten Badung Tahun 2016. *Citizen Charter*, 1(1), 165143.
- Sutrisno, E. (2013). Budaya Organisasi, Jakarta: Kencana Prenadamedia Group. *Soetanyo.(2012) Metode Penelitian Kualitatif, Bandung: CV Alfabeta.*
- Tauhid, T., Taufiq, M., Dewi, A. S., & Jariah, A. (2019). Penerapan Budaya Kerja Berbasis E-Kinerja dalam Mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang Profesional pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bima. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 16(2), 47-61.
- Waliulu, M., & Lukman, S. (2020). Efektivitas Penerapan E-kinerja Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku. *VISIONER: Jurnal Pemerintahan Daerah di Indonesia*, 12(4), 817-826.
- Wibawa, D. (2020). Wartawan dan Netralitas Media. *Communicatus: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 4(2), 185-206.