

# **Analisis Implementasi Sistem Elektronik Kinerja(e-kinerja) Pemerintah Provinsi Bengkulu**

**Eni Denti<sup>1)</sup>**

**Willy Abdillah<sup>2)</sup>**

**Fitri Santi<sup>3)</sup>**

Magister Manajemen, Universitas Bengkulu

## **Abstrac :**

*This purpose of this study are to determine the implementation of the electronic performance system (e- performance) of the Bengkulu Provincial Government, and also to find out what are the supporting and hindering factors. This research was classified as a descriptive research that aims to describe the events in an objective way. The research instruments were questionnaires and conducting interviews with key informants. Furthermore, data from the e- performance application and data from other competent sources are also used. The results of the study reveals the facts that: (1) the implementation of the e-kinerja of the Bengkulu Provincial Government has not been in line with the objectives of e-kinerja itself and (2) the supporting factors for the implementation of e-kinerja include: socialization has been carried out on e-kinerja, there are the employees who already have the ability to develop applications, the Bengkulu Provincial government's e-kinerja has received a security certificate from the BSrE-BSSN; and the inhibiting factors are the lack of competent employees in the field of information technology, there is also, moreover, no specific regulation including Standard Operating Procedure on e-kinerja, there is no special implementation team and supervisor for the implementation. e-kinerja, and to add on, the evaluation of the implementation of e-kinerja has not been carried out regularly.*

**Keywords:** *implementation, supporting and inhibiting factors, e-performance*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Perkembangan organisasi tergantung pada SDM karena dalam mewujudkan organisasi dengan efisien dan efektif dibutuhkan kinerja yang optimal dari sumber daya manusianya. Untuk mencapai kinerja optimal, organisasi wajib membentuk kondisi serta situasi yang memberi kemungkinan pegawai untuk meningkatkan keterampilan serta kemampuan dengan maksimal, sehingga mampu menciptakan prestasi kerja (Panggabean, 2017). Organisasi harus berupaya mengatur suatu hal yang dimiliki, contohnya mengelola SDM

yang mendeskripsikan bahwa keperluan SDM yang berkualitas menjadi meningkat seiring dengan perkembangan zaman. Kesejahteraan pegawai merupakan salah satu aspek manajemen kepegawaian yang perlu mendapatkan perhatian bagi organisasi. Terwujudnya visi yang sudah ditentukan sebuah lembaga bukan Cuma berdasarkan kemampuan seseorang, tetapi lebih kepada kemampuan bersama yang terorganisir dengan baik dan efektif.

Isu sentral secara nasional tentang PNS dari segi kinerja dan disiplinnya adalah PNS dikatakan berkinerja rendah dan kurang disiplin. Di media sosial contohnya di *posting* dan diunggah beberapa kali PNS karaokean pada jam kerja, PNS berada di pusat perbelanjaan pada jam kerja, ketiduran di waktu rapat dan lain sebagainya. Hal ini sangat mencoreng Korps Pegawai Republik Indonesia (KORPRI). PNS merupakan faktor yang menentukan efektivitas pelaksanaan pelayanan serta kebijakan kemasyarakatan, lembaga-lembaga pemerintahan ataupun birokrasi serta tahapan dalam menyelenggarakan pemerintahan. Untuk mendukung itu semua Pemerintah menerbitkan UU No. 5 Tahun 2014 mengenai ASN (Aparatur Sipil Negara) dengan tujuan terwujudnya sistem merit yang diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan PNS, meningkatkan kinerja dan profesionalitas PNS, serta PNS dapat berperan selaku perekat NKRI. Kebijakan ini merupakan penyempurnaan kebijakan tentang kepegawain sebelumnya. Untuk menyelesaikan permasalahan kedisiplinan, kinerja dan kesejahteraan PNS daerah dikembangkan sistem e-kinerja dalam melakukan penilaian kinerja terhadap PNS. Pemerintah memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah otonom untuk mengatur hal tersebut dengan kebijakan di tingkat daerah. Penerapan sistem e-kinerja ini diharapkan dapat membentuk perilaku positif bagi pegawai. Melalui penerapan e-kinerja diharapkan dapat meningkatkan disiplin pegawai, rasa tanggungjawab, kreatifitas dan perilaku-perilaku positif lainnya baik di tempat kerja maupun di lingkungannya.

Repley dan Franklin (1982) beropini implementasi kebijakan yang efektif ditinjau berdasarkan antara lain; Pertama, menggunakan pengukuran tingkatan kepatuhan, kedua, terdapat pula yang melihat terdapatnya kelancaran rutinitas serta tidak terdapat permasalahan dalam pelaksanaan, serta ketiga, yaitu dampak (manfaat) yang diinginkan. Jadi ada tiga pandangan dalam menilai efektivitas pelaksanaan kebijakan. Pendapat Repley dan Franklin memperlihatkan efektivitas implementasi bergantung pada hasil kebijakan, tingkat ketaatan, serta efektifnya rutinitas yang selaras terhadap perencanaan yang sudah dibuat. Sementara itu dalam implementasi suatu kebijakan akan ada hal-hal yang menjadi faktor pendorong dan penghambat keberhasilannya. Edward III (1980) mengemukakan ada 4 (empat) faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

Pemerintah Provinsi Bengkulu tengah menerapkan aplikasi e-kinerja untuk penilaian kinerja pegawai. E-kinerja Pemerintah Provinsi Bengkulu dijadikan dasar untuk mengukur capaian perilaku kinerja pegawai, tendensi dalam pemberian tambahan penghasilan pegawai, mengukur kedisiplinan pegawai dan sebagainya. Penerapan sistem elektronik kinerja (e-kinerja) untuk PNS Provinsi Bengkulu dilakukan sejak tahun 2018. Sebelum diterapkannya sistem e-kinerja laporan kinerja pegawai dilakukan secara manual, absensi juga belum seluruhnya menggunakan *finger print*, hanya pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah saja yang melakukan absensi menggunakan *finger print* sedangkan pegawai pada perangkat daerah lainnya masih melakukan absensi secara manual. Selain itu sebelum diterapkannya e-kinerja tidak semua pegawai mendapatkan tambahan penghasilan, hanya pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah dan pegawai di bagian keuangan pada dinas/badan/kantor yang mendapat tambahan penghasilan beban kerja. Setelah diterapkannya e-kinerja ada perubahan signifikan terhadap tingkat kehadiran pegawai, pegawai yang selama ini tidak pernah masuk kerja menjadi aktif masuk kerja walaupun tendensinya terkadang hanya sekedar memenuhi kewajiban melakukan *finger print* demi TPP. Sejauh ini e-kinerja hanya dijadikan sebagai dasar penilaian persentase besaran tambahan penghasilan pegawai yang dihitung dari persentase prestasi kinerja pegawai sebesar 60% (pemenuhan laporan harian dengan target kumulatif minimal 120 jam dalam sebulan) dan persentase perilaku kinerja pegawai yaitu tingkat kehadiran sebesar 40%). Hasil dari e-kinerja belum sepenuhnya dapat menggambarkan kinerja ASN itu sendiri, pengisian (input) kinerja oleh pegawai juga seringkali tidak berdasarkan tugas pokok yang bersangkutan terkesan asal diisi dan memenuhi batas minimal hari kerja kumulatif yang dipersyaratkan dalam perhitungan TPP saja.

Dari hasil pengamatan di lapangan terlihat bahwa sampai saat ini belum ada evaluasi terhadap pengisian laporan kinerja harian dan laporan perilaku pegawai. Selain itu, jaringan internet yang tidak stabil juga seringkali menjadi kendala dalam implementasi e-kinerja Pemerintah Provinsi Bengkulu. Hampir setiap akhir bulan terjadi permasalahan akses e-kinerja karena penggunaan yang cukup tinggi oleh pegawai untuk menyelesaikan proses penginputan dan verifikasi pelaporan. Karena itu, penulis tertarik untuk meneliti tentang implementasi atau penerapan aplikasi e-kinerja di lingkungan Pemerintah Provinsi Bengkulu.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Kinerja adalah kemampuan seseorang melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kinerja dianggap sebagai suatu karakteristik atau sifat dari individu dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas yang tidak bisa diamati/diukur secara langsung, kinerja baru bisa diukur atau diamati dalam situasi yang lain. Pengukuran kinerja

merupakan suatu alat bagi pengambil kebijakan untuk meningkatkan kualitas akuntabilitas dan pengambilan keputusan. Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencana, pelaksanaan dan evaluator, sehingga program pemerintah dapat dikatakan berhasil jika terdapat ukuran-ukuran capaian yang mengarah pada pencapaian tujuan. Nitisemito (1996) mengatakan bahwa sistem penilaian kinerja harus disusun dan diimplementasikan dengan prosedur formal standar, berbasis pada analisis jabatan, penilai yang memiliki kapasitas dan kompetensi yang dapat dipertanggungjawabkan, dan hasilnya didokumentasikan dengan baik. Sistem penilaian kinerja yang akurat dan efisien merupakan alat yang berguna dan memungkinkan manajemen mengendalikan, meningkatkan proses evaluasi kinerja, dan tentunya memantau kinerja karyawan. Menurut Wu dan Hung (2008) evaluasi kinerja merupakan bagian dari manajemen & sistem kontrol yang membantu organisasi secara efektif mengelola sumber daya yang kaitannya dengan tujuan organisasi. Menurut Wirawan (2015) evaluasi kinerja adalah proses penilaian (*appraiser*) yang dilakukan oleh pejabat penilai dengan mengumpulkan informasi mengenai kinerja pegawai yang dinilai (*appraise*) yang harus didokumentasikan secara formal dan membandingkannya dengan standar kinerja guna membantu pengambilan keputusan manajemen. Evaluasi kinerja selanjutnya tidak boleh dilakukan berdasarkan suka dan tidak suka penilai terhadap yang dinilai, . Jika ini terjadi maka evaluasi kinerja akan menjadi tidak produktif. Oleh karenanya, pelaksanaan evaluasi kinerja harus memperhatikan norma-norma etika. Wirawan (2015) mengemukakan norma-norma evaluasi kinerja yaitu keadilan prosedural, keadilan interaksional, keadilan distributif, persamaan, tidak adanya diskriminasi, tidak adanya kebohongan, terbuka, dan sifatnya rahasia.

Aplikasi *e*-kinerja merupakan aplikasi penilaian kinerja yang menjadi landasan perhitungan pemberian TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai) kepada seluruh pegawai Pemerintah Provinsi Bengkulu. *E*-kinerja merupakan sistem yang tidak terbuka dan membutuhkan hak dalam operasionalnya. Dampak dari *e*-kinerjaini dapat dirasakan secara langsung oleh pegawai itu sendiri. Dampaknya yaitu pemberian tunjangan kinerja yang dulunya diberikan dengan asas *equal* sekarang menjadi *equal job for equal pay*. Yang dimaksud dengan *equal job for equal pay* yaitu dimana PNS yang memberikan performa yang baik akan memperoleh tambahan tunjangan kinerja yang lebih banyak.

Disamping dengan adanya ketetapan besaran gaji yang diterima oleh PNS, PNS juga bisa mendapatkan tambahan penghasilan yang lebih besar sesuai dengan performa yang diberikan. Selain bagi PNS, dampak dari *e*-kinerja juga seharusnya dirasakan oleh pimpinan Perangkat Daerah (PD). Pengambil kebijakan bisa memahami tupoksi bawahan serta beban kerja, merupakan alat yang dapat digunakan dalam pengawasan, PD bisa mengukur kebutuhan serta jumlah karyawan secara tepat. Pemerintah juga bisa mengawasi

semua karyawan secara efisien, cepat, serta ringkas sebab dapat memberi data dengan baik. Dengan adanya e-kinerja tersebut, seharusnya tiap atasan pada suatu PD bisa memahami kemampuan kerja bawahannya. Kalau pun pegawai memperlihatkan kemampuan kerja yang tidak bagus, atasan dapat memberi *punishment* ataupun konsekuensi terhadap pegawai tersebut sebab pimpinan ataupun atasan mempunyai pembuktian dalam bentuk pelaporan yang ditulis pegawai tiap hari. Sebaliknya, pemimpin juga bisa memberikan *reward* kepada pegawai yang menunjukkan kinerja yang baik. *Reward* yang diberikan pun memiliki bukti yang jelas, bukan berdasarkan rasa suka atau tidak suka terhadap pegawai yang bersangkutan.

Implementasi bertujuan dalam mengefektifkan program sebagaimana definisinya berdasarkan pendapat Grindle bahwa implementasi adalah tahapan dengan tindak administratif yang bisa diamati dalam tingkatan program lalu tahapan pelaksanaannya dimulai jika sudah menetapkan tujuan. Selain itu, biaya yang ada juga siap untuk disalurkan lalu program aktivitasnya sudah disusun dalam mencapai sasaran. (Haedar, 2016). Banyak ahli yang memberi sumbangan pikiran mengenai konsep implementasi kebijakan yang merupakan tahapan-terhadap proses kebijakan. Setiawan (2017) menjelaskan bahwa implementasi adalah kegiatan melaksanakan suatu hal yang di dalamnya memuat proses serta tindakan. Mulyadi (2018) menjelaskan implementasi berkaitan terhadap beberapa aktivitas yang berorientasi terhadap pelaksanaan program. Istilah implementasi kebijakan berpusat terhadap prosedur sistem. Implementasi adalah ketersediaan fasilitas dalam menjalankan suatu hal yang mengakibatkan sesuatu. Suatu hal itu dijalankan dalam menghasilkan akibat ataupun dampak yang berbentuk keputusan peradilan, PP, UU, serta kebijakan yang dibentuk badan-badan pemerintahan untuk kehidupan bernegara (Wahab, 2010). Crabbé dan Leroy (2008) mengemukakan implementasi kebijakan adalah tahapan sejumlah putusan harus selalu dibentuk kemudian semua kapasitas, informasi, penerimaan, kekuasaan, serta unsur lainnya berperan besar. Menurut opini beberapa pakar, dengan demikian bisa ditarik kesimpulan bahwa implementasi kebijakan merupakan aktivitas yang terstruktur dan terencana, tidak hanya kegiatan serta dilaksanakan dengan matang sesuai petunjuk norma dalam mewujudkan suatu tujuan. Dengan kata lain implementasi kebijakan merupakan tahapan dalam melaksanakan kebijakan dapat berupa undang-undang serta regulasi yang lain yang diorientasikan dalam mewujudkan tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya.

Kriteria pengukuran keberhasilan implementasi berdasarkan pendapat Franklin & Ripley (1982), dilandasi 3 hal, yakni:

1. Tingkat Kepatuhan birokrasi terhadap birokrasi di atasnya atau tingkatan birokrasi berdasarkan peraturan perundang-undangan.
2. Kelancaran rutinitas serta tidak terdapat permasalahan dalam pelaksanaan.
3. Dampak (manfaat) yang diharapkan.

Repley dan Franklin (1982) beropini implementasi kebijakan yang efektif ditinjau berdasarkan antara lain; Pertama, menggunakan pengukuran tingkatan kepatuhan, kedua, terdapat pula yang melihat terdapatnya kelancaran rutinitas serta tidak terdapat permasalahan dalam pelaksanaan, serta ketiga, yaitu dampak (manfaat) yang diinginkan.

Jadi ada tiga pandangan dalam menilai efektivitas pelaksanaan kebijakan. Hal tersebut digunakan karena ketiga pandangan tersebut tidak saling bertentangan, bahkan saling melengkapi satu sama lain sehingga tiga perspektif itu sangat *holistic*, dengan demikian sesuai dengan penelitian ini. Tiga hal itu dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

- a. Tingkat Kepatuhan (*Compliance perspective*) mengetahui efektivitas implementasi pada makna secara mikro yakni selaku kepatuhan pelaksana untuk menjalankan ketentuan yang terdapat pada ketentuan yang dibuat.
- b. Kelancaran rutinitas serta tidak terdapat permasalahan dalam pelaksanaan. Efektivitas implementasi dilihat dari efektifnya rutinitas fungsi serta tidak terdapat permasalahan di dalamnya. Dampak (manfaat) yang diharapkan. Bahwa efektivitas mengarah serta mengacuterhadap pelaksanaan ataupun implementasi serta manfaat yang diharapkan.

Sukses tidaknya pelaksanaan suatu kebijakan sangat dipengaruhi oleh faktor pendukung dan penghambatnya. Edward III (1980) mengemukakan ada 4 (empat) faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan, yaitu:

1. Komunikasi, komunikasi sangat mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan. Komunikasi diperlukan agar pembuat kebijakan dan pelaksana kebijakan konsisten dalam pelaksanaannya. Ada 3 (tiga) indikator dalam mengukur keberhasilan komunikasi: (1) transmisi yaitu penyampaian komunikasi yang baik, (2) kejelasan yaitu komunikasi jelas dan tidak membingungkan, dan (3) konsistensi yaitu perintah yang diberikan tidak berubah-ubah;
2. Sumber daya, sumber daya baik sumber daya manusia yang mempunyai keahlian dan kemampuan yang diperlukan maupun sumber daya berupa sarana dan prasarana penunjang (fasilitas).
3. Disposisi, berupa keinginan dan kesepakatan untuk melaksanakan kebijakan, pengangkatan/penentuan pelaksana kebijakan, dan insentif,. Struktur birokrasi, berupa SOP, fragmentasi (penyebaran tanggungjawab).

## **Kerangka Analisis**

Teori yang dikemukakan oleh Franklin & Ripley (1982) mendasari penelitian ini dalam hal melihat sukses tidaknya pelaksanaan/implementasi sistem elektronik kinerja (ekinerja) yang dilaksanakan oleh Pemerintah Provinsi Bengkulu. Sedangkan teori yang dikemukakan oleh Edward III (1980) merupakan teori yang menjadi dasar penulis untuk menggali lebih dalam faktor pendorong dan penghambat implementasi sistem elektronik kinerja (e-kinerja) yang dilaksanakan oleh Pemerintah Provinsi Bengkulu.

Untuk memperkaya pemahaman teoritis sebagai bahan masukan & rujukan dalam penulisan ini, penulis membuat ringkasan beberapa penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan variabel penelitian yang dilaksanakan. Pratama (2020) berdasarkan penelitiannya di lingkungan Pemerintah Kota Surakarta menyimpulkan bahwa Proses e-kinerja bekerja dalam satu alur untuk mengukur kinerja dari PNS begitupun dalam proses input data berjalan dalam satu alur yang terstruktur, kemudian evaluasi dilakukan setelah tahap perencanaan, persetujuan SKP, dan penginputan data kinerja oleh PNS evaluasi dilakukan untuk melakukan pengecekan kembali data kinerja yang dilakukan apakah sudah sesuai dengan SKP dan beban kinerja. Sistem e-kinerja di Kota Surakarta sudah disesuaikan dengan SKP masing-masing pegawai sehingga hasil akhirnya selaras dengan penilaian kinerja di akhir tahun anggaran. Namun terdapat juga hambatan dalam pelaksanaan e-kinerja karena kurangnya sosialisasi, kemampuan IT PNS yang kurang, tidak ada SOP dan keterbatasan saran dan prasarana pendukung.

Mukti (2019) melalui penelitiannya pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Banyuwangi menyimpulkan bahwa penilaian kinerja berbasis e-kinerja berpengaruh positif & signifikan terhadap prestasi kerja & kepuasan kerja pegawai artinya penilaian kinerja berbasis e-kinerja dapat meningkatkan prestasi kerja & meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Dalam penelitian ini ditemukan fakta bahwa pekerjaan yang cenderung tetap membuat pegawai merasa kesulitan dalam mengembangkan potensinya. Pemberian umpan balik perlu dilakukan oleh penilai kepada pegawai yang memiliki kinerja buruk maupun pegawai yang memiliki kinerja baik. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat inisiatif dan kreatifitas pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya tanpa menunggu perintah dari atasan.

Rukmana (2020) melakukan penelitian di Pusat Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Pertanian menyimpulkan bahwa penilaian kinerja berbasis e-kinerja berjalan dengan baik & efektif karena penilaian dilaksanakan dengan obyektif. Walaupun dalam penelitian ini masih juga ditemukan penilaian yang dilakukan hanya dengan melihat aktivitas harian yang diinput ke dalam sistem e-kinerja saja tanpa adanya konfrontir

dengan data real kinerjanya. Penilaian yang objektif oleh atasan sesuai dengan aktivitas harian yang mencapai realisasi tiap bulannya sangat menentukan kesuksesan penggunaan e-kinerja. Atasan juga dapat memantau & melihat capaian realisasi dari pegawai yang menjadi tanggungjawabnya melalui aplikasi e-kinerja.

Wahyuni (2020) melalui penelitiannya di OPD Kota Payakumbuh Sumatera Barat menyimpulkan bahwa adanya pengaruh e-kinerja & integritas terhadap kinerja pegawai di OPD Kota Payakumbuh. Sikap bertanggungjawab yang dimiliki pegawai atas pekerjaan yang telah diamanatkan kepada dirinya akan membuat kinerja dari pegawai tersebut meningkat, pegawai yang jujur dalam bekerja, bijaksana dalam mengambil keputusan dan bisa menghadapi situasi serta pegawai yang mampu berkreasi dan berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan yang diembannya akan memiliki kinerja atau hasil kerja yang baik juga.

Jarwati (2016) melakukan penelitian di BAPPEDA Kota Surakarta menyimpulkan bahwa sistem e-kinerja, komunikasi dan stress kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Menciptakan iklim komunikasi antar karyawan maupun atasan dengan melakukan pola komunikasi yang terbuka sehingga penilaian atas kinerja semakin baik. Pemberian beban kerja yang proporsional pada setiap karyawan dengan harapan meminimalisir terjadinya stres kerja yang dapat menurunkan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian konsep dan telaah studi yang telah dijelaskan maka, kerangka analisis penelitian ini dapat digambarkan seperti pada gambar berikut:



**Gambar: Kerangka Analisis**



## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Penelitian *deskriptif* merupakan metode penelitian yang bertujuan mendeskripsikan serta menggambarkan peristiwa dengan cara objektif. Metode penelitian deskriptif dipakaidalam memberi jawaban masalah yang tengah disikapi dalam kondisi saat ini. (Sekaran, 2016). Penelitian deskriptif dapat juga diartikan sebagai prosedur pemecahan permasalahan, diselidiki dengan mendeskripsikan keadaan subjek atau objek penelitian bisa berupa orang, masyarakat, lembaga dan lain-lain pada saat penelitian lakukan. Dengan demikian, pada penelitian ini digambarkan dan dibuat analisis tentang Implementasi Sistem Elektronik Kinerja (E-Kinerja) Pemerintah Provinsi Bengkulu.

Populasi pada penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pemerintah Daerah Provinsi Bengkulu yang menggunakan e-kinerja yang berjumlah 5.921 orang<sup>1</sup>. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu. Sampel dari penelitian ini adalah admin TPP yaitu PNS yang bertugas sebagai pengadministrasi TPP dan operator admin TPP yaitu PNS yang bertugas sebagai operator aplikasi dan alat/mesin rekam kehadiran elektronik pada perangkat daerah Provinsi Bengkulu yang di SK kan oleh Kepala Perangkat Daerah masing-masing. Pemilihan Admin dan Operator Admin TPP sebagai sampel karena Admin dan Operator Admin TPP dianggap cukup mewakili PNS Pemerintah Provinsi Bengkulu, mereka merupakan pengelola e-kinerja secara langsung di masing-masing perangkat daerah yang mengetahui secara teknis operasional e-kinerja dan juga sekaligus merupakan *user* (pengguna) e-kinerja. Sampel penelitian sebanyak 80 orang karena Rumah Sakit Umum dr. M. Yunus tidak menggunakan e-kinerja. Data dari admin TPP dan operator admin juga dikonfrontir dengan Pejabat Penilai e-kinerja.

Data penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Kuesioner yang disebarkan kepada responden penelitian adalah kuesioner tertutup, yakni setiap item yang ditanyakan disertai dengan pilihan jawaban. Menurut Sugiyono (2016) kuesioner tertutup memberi kemudahan kepada responden untuk memilih jawaban, karena pilihan jawaban telah disertakan pada tiap-tiap pertanyaan. Pengukuran jawaban responden menggunakan skala *Likert* nilai 1-5, dengan pilihan jawaban, sebagai berikut:

- Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
- Setuju (S) diberi skor 4
- Cukup Setuju (CS) diberi skor 3
- Tidak Setuju (TS) diberi skor 2

- Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

---

Selain kuesioner dari user dalam penelitian ini peneliti juga menggunakan wawancara dalam rangka pengumpulan data khususnya untuk mengetahui lebih lanjut faktor pendukung dan penghambat implementasi e-kinerja Pemerintah Provinsi Bengkulu. Wawancara yang dilakukan dengan cara diskusi membahas tema sesuai dengan aspek penelitian dan faktor penghambat serta pendukung implementasi e-kinerja pemerintah Provinsi Bengkulu. Wawancara dipilih sebagai alat pengumpulan data untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat implementasi e-kinerja Pemerintah Provinsi Bengkulu karena dapat memberikan umpan balik dari sudut pandang responden, bisa langsung berdiskusi atas masalah dan informasi yang ada, dapat menggali langsung informasi yang dibutuhkan. Wawancara menggunakan *purposive sampling* dipilih *key persons* (responden kunci) yang dinilai kompeten berkaitan dengan e-kinerja pemerintah Provinsi Bengkulu. Sedangkan data sekunder (data pelengkap) yaitu data yang relevan untuk digunakan berupa data kepegawaian, data yang terekam dalam aplikasi e-kinerja dan dokumen peraturan/perundang-undangan. Data sekunder tersebut dipergunakan untuk melengkapi analisis mengenai implementasi sistem elektronik kinerja (e-kinerja) Pemerintah Provinsi Bengkulu.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kuantitatif dan analisis kualitatif. Analisis deskriptif kuantitatif bertujuan untuk mendeskripsikan karakteristik responden yang diteliti serta menggambarkan persepsi responden terhadap indikator-indikator penelitian. Untuk melihat persepsi responden terhadap indikator yang digunakan dalam penelitian ini digunakan nilai rata-rata (*mean*) dan tabel distribusi frekuensi. Untuk menghitung nilai rata-rata (*mean*) digunakan rumus (Cooper and Emory, 1996):

<sup>1</sup> (Total jumlah PNS Pemda Provinsi Bengkulu dikurangi PNS RSUD M. Yunus, PNS Cabang Dinas Pendidikan wilayah I s.d VII dan PNS SMA/SMK Negeri Kota Bengkulu (Data BKD Provinsi Bengkulu per 31 Desember 2020).

$$\text{Mean} = \frac{\sum fx}{n}$$

Dimana:

f = Frekuensi jawaban responden

x = Skor jawaban responden

n = Jumlah sampel

Selanjutnya dihitung juga skala interval jawaban responden yang bertujuan memudahkan interpretasi hasil dengan rumus (Cooper and Emory, 1996):

$$\text{Skala Interval (I)} = \frac{u-1}{k}$$

Dimana:

u = skor jawaban tertinggi

l = skor jawaban terendah

k = jumlah kelas interval

Dari rumus di atas, maka skala interval yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Dik Skor jawaban tertinggi (U) = 5

Skor jawaban terendah (L) = 1

Jumlah kelas interval (K) = 5

$$\text{Skala interval} = \frac{5-1}{5} = \frac{4}{5} = 0,80$$

Jadi jarak (skala) setiap kelas interval sebesar 0,80

Dari skala interval tersebut, selanjutnya diinterkinerjakan ke dalam rata-rata jawaban responden dengan kriteria:

4,20-5,00 Sangat Setuju

3,40-4,19 Setuju

2,60-3,39 Cukup Setuju

1,80-2,59 Tidak Setuju

1,00-1,79 Sangat Tidak Setuju

Sumber: Cooper dan Emory (1996)

Kriteria dimaksud akan dikonversi sesuai dengan kebutuhan pada saat pembahasan hasil penelitian. Analisis kualitatif merupakan analisis yang bersifat siklus dan dilakukan sewaktu peneliti *on going* (berada di lapangan) dan setelah peneliti meninggalkan lapangan (Sugiyono, 2016). Pertanggungjawaban peneliti dalam penelitian ini adalah menggunakan metode *triangulasi* sehingga data yang dikumpulkan memenuhi keabsahan. *Triangulasi* adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan data lain diluar data yang ada. Menurut Husein (1999) kegiatan *triangulasi* yang dapat dilakukan yaitu: (1) membandingkan data hasil kuesioner dengan hasil wawancara; (2) membandingkan antara yang dikatakannya secara pribadi dengan yang dikatakan di depan umum; (3) membandingkan situasi penelitian sepanjang waktu; (4) membandingkan pengelolaan perspektif dari seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan; (5) membandingkan hasil wawancara dengan kajian pustaka. Dalam penelitian ini, kegiatan *triangulasi* yang peneliti lakukan adalah membandingkan antara jawaban kuesioner dengan hasil wawancara, data yang terekam dalam aplikasi e-kinerja Pemerintah Provinsi Bengkulu.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Implementasi Elektronik Kinerja Pemerintah Provinsi Bengkulu

Pemanfaatan teknologi informasi dalam proses pemerintahan dapat meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan. Optimalisasi pemanfaatan digital elektronik mencakup aktivitas berkaitan dengan pengolahan data dan informasi secara elektronik bertujuan untuk mempermudah pekerjaan dan menghemat waktu dan tentu saja terekam jejak digitalnya sehingga memudahkan pihak-pihak yang berkepentingan memperoleh data jika diperlukan. Penggunaan teknologi dalam pembuatan laporan kinerja pegawai yang disebut sebagai e-kinerja dapat membantu pelaporan kinerja pegawai yang selama ini dilakukan secara manual, dengan adanya e-kinerja maka pembuatan laporan kinerja menjadi lebih mudah, lebih cepat dan lebih efisien dan diharapkan berdampak pada kualitas kerja, peningkatan kesejahteraan dan dapat dipantau. Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan implementasi e-kinerja Pemerintah Provinsi Bengkulu belum sepenuhnya sesuai dengan tujuan dari penerapan e-kinerja itu sendiri yaitu untuk menyelesaikan permasalahan kedisiplinan, kinerja dan kesejahteraan PNS daerah Provinsi Bengkulu. Masih terdapat catatan-catatan yang harus menjadi perhatian terutama masalah kedisiplinan demi peningkatan kinerja pegawai dan peningkatan performa sistem e-kinerja itu sendiri. Dengan menggunakan metode *trianggulasi*, hasil penelitian mengenai implementasi e-kinerja Pemerintah Provinsi Bengkulu dijelaskan sebagai berikut:

#### 1.1 Aspek Kepatuhan

Secara umum bahwa aspek kepatuhan dalam implementasi e-kinerja pemerintah Provinsi Bengkulu sudah berjalan dengan baik. Namun masih terdapat pegawai yang lalai akan waktu pelaksanaan *finger print*, misalnya terlambat melaksanakan *finger print* pagi dan siang dan melakukan *finger print* sore hari jauh melebihi jam kerja yang seharusnya, hal ini mengindikasikan kemungkinan bahwa pegawai yang bersangkutan sudah tidak berada di kantor sebelum jam kerja habis, pegawai yang bersangkutan kemungkinan hanya melakukan *finger print* untuk memenuhi ketentuan/persyaratan pencairan tambahan penghasilan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa belum semua indikator kepatuhan berjalan sesuai dengan harapan. Masih ada pegawai yang menyampaikan laporan kinerja tidak sesuai dengan jumlah hari kerja setiap bulannya, hal ini mengindikasikan bahwa pegawai tersebut hanya menyampaikan laporan untuk memenuhi standar minimal untuk mendapatkan TPP saja bukan karena sadar akan tugas pokok dan juga dan disinyalir terdapat oknum-oknum yang tidak

melaksanakan sendiri aktivitas pelaporan kinerjanya atau dengan kata lain menggunakan joki laporan. Faktor-faktor kepatuhan yang mempengaruhi perilaku PNS Pemerintah Provinsi Bengkulu dalam implementasi e-kinerja, sikap menunda pekerjaan karena adanya toleransi dalam penyampaian laporan kinerja harian juga menyebabkan pegawai tidak melaksanakan pelaporan kinerja hariannya pada hari yang sama dan lebih memilih membuat laporan besok bahkan ditumpuk diakhir minggu.

Hal lain yang ditemukan berdasarkan hasil penelitian adalah terdapat beberapa ketidaksesuaian hasil antara kuesioner, data yang terekam pada aplikasi e-kinerja dan wawancara dengan informan untuk beberapa indikator. Indikator “pegawai *fingerprint* tepat waktu” hasil kuesioner *user* dan wawancara dengan informan menyatakan bahwa hasilnya sangat baik, namun hasil *printout* data yang terekam pada aplikasi e-kinerja dari sampel perangkat daerah secara acak menunjukkan 23,96% tidak melakukan *fingerprint* tepat waktu dalam hal ini berarti sudah melanggar disiplin waktu kerja PNS. Begitu juga dengan indikator “mengisi aktivitas kinerja harian sesuai dengan tupoksi” hasil kuesioner dengan responden *user* menyatakan bahwa sudah sangat baik, responden pejabat penilai dengan hasil baik yang diartikan bahwa menurut pejabat penilai sebagai atasan langsung yang memverifikasi laporan kinerja harian bawahan/stafnya bahwa laporan yang disampaikan oleh bawahan/stafnya belum/tidak/kurang sesuai dengan tupoksinya masing-masing, berdasarkan hasil wawancara dengan informan terdapat PNS yang membuat laporan kinerjanya sendiri dan ada oknum PNS yang menggunakan joki laporan. Manakala yang membuat laporan kinerja adalah joki laporan yang ia tidak menguasai tupoksi maka akan terjadi laporan yang disampaikan tidak sesuai dengan tupoksi. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa ada perilaku tidak jujur dari pegawai dalam memberikan informasi terkait kepatuhan terhadap e-kinerja.

## **1.2. Aspek Kelancaran Rutinitas**

Kelancaran rutinitas dalam implementasi e-kinerja pemerintah Provinsi Bengkulu sudah berjalan cukup baik. Pelayanan yang diberikan oleh verifikator Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Bengkulu sebagai *leading sector* penerapan aplikasi e-kinerja sudah baik untuk ketepatan waktu verifikasi laporan hal ini tidak terlepas dari dukungan kualitas SDM yang cukup memadai yang dimiliki oleh BKD Provinsi Bengkulu. Disisi lain verifikasi yang dilakukan oleh BKD Provinsi Bengkulu yang hanya sebatas memeriksa dan memvalidasi kelengkapan administrasi untuk pemenuhan syarat pembayaran TPP saja memberikan peluang kepada pegawai untuk membuat laporan lebih kepada hanya sebatas untuk

memenuhi syarat untuk mendapatkan TPP saja. Selain itu belum semua indikator kelancaran rutinitas berjalan sesuai dengan harapan, kendala jaringan yang sangat dirasakan oleh seluruh pengguna e-kinerja walaupun dikatakan oleh informan saat ini gangguan jaringan sudah jauh berkurang, server yang sering mengalami *error* atau *down* terutama pada akhir bulan akibat *traffic* penggunaan baik oleh pegawai untuk menginput laporan dan menyampaikan rekapitulasi laporan, penggunaan oleh operator admin untuk penarikan data dan juga penggunaan oleh tim IT BKD Provinsi Bengkulu dalam mengkompilasi data dari seluruh perangkat daerah.

Kesuksesan suatu teknologi informasi harus didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai. Menurut Meuter., Kerem., & Nilsson (2000) *Self-service Technology (SST)* adalah suatu perantara teknologi yang memungkinkan seseorang untuk menghasilkan sendiri informasi tanpa bergantung pada orang lain. Pengguna *SST* cenderung menilai hasil dari teknologi, apabila mereka merasa puas atau tidak puas terhadap hasil, maka atribut teknologi yang paling dominan sebagai penyebabnya. Keluhan akan disampaikan apabila menyangkut kesalahan teknologi (contoh: program rusak, gangguan jaringan) dan proses (contoh: terdapat masalah dalam proses penggunaan sehingga informasi tidak sempurna). Karakteristik dari kegagalan ini memiliki dampak yang berbeda pada perilaku pengguna selanjutnya. Walaupun mengalami ketidakpuasan, responden harus kembali menggunakan *SST* karena hal tersebut bersifat *mandatory*.

### **1.3 Aspek Manfaat (Dampak) yang Diharapkan**

Dampak (manfaat) dari implementasi e-kinerja pemerintah Provinsi Bengkulu secara keseluruhan sudah baik. Disiplin pegawai sudah meningkat jika dibandingkan sebelum penerapan e-kinerja, kesejahteraan pegawai juga meningkat karena adanya pembayaran TPP, pengeluaran pemerintah juga dapat ditekan karena aplikasi e-kinerja Pemerintah Provinsi Bengkulu dibuat dan dikembangkan sendiri oleh Pemerintah Provinsi Bengkulu dengan memberdayakan SDM IT yang dimiliki oleh BKD Provinsi Bengkulu. Seperti halnya aspek yang lain, aspek manfaat (dampak) yang diharapkan pun belum sepenuhnya berjalan sesuai harapan, seperti peran atasan langsung dalam melakukan penilaian kinerja pegawai yang dapat memberikan penilaian secara objektif yang akan membuat pegawai lebih kreatif, inovatif dan bertanggungjawab sehingga kinerja pegawai tersebut dapat tercapai sesuai dengan sasaran kerjanya. Pejabat penilai rata-rata berpendapat bahwa sistem e-kinerja hanya semata-mata untuk perhitungan besaran persentase tambahan penghasilan yang akan diterima oleh pegawai. Tujuan utama dari penerapan e-kinerja yaitu untuk penyelesaian permasalahan kedisiplinan, kinerja

dan kesejahteraan PNS daerah belum sepenuhnya diimplementasikan. Disisi lain Aplikasi e-kinerja Pemerintah Provinsi Bengkulu juga tidak terdapat *tools* yang dapat memperlihatkan bukti fisik dari hasil kerja pegawai sehingga pejabat penilai mempunyai keterbatasan dalam melakukan penilaian.

Hasil penelitian yang lain menunjukkan bahwa terdapat perbedaan hasil penelitian untuk indikator “penerapan e-kinerja membuat pegawai disiplin waktu kerja”, menurut responden *user* penerapan e-kinerja membuat pegawai disiplin waktu kerja hasilnya sangat baik, sedangkan hasil konfrontir dengan pejabat penilai hasilnya baik, rekaman e-kinerja menunjukkan data terjadi pelanggaran disiplin waktu kerja pada semua perangkat daerah, hasil wawancara dengan informan mengatakan bahwa pegawai sudah cukup disiplin sejak diterapkannya e-kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin waktu kerja untuk waktu masuk kerja setiap hari sudah sangat baik karena pegawai masuk setiap hari dan jika tidak masuk kerja harus melampirkan surat keterangan pada laporan kinerjanya, begitu juga dengan disiplin melakukan absen *finger print* 3 kali sehari sesuai dengan peraturan yang ditetapkan yaitu pada pagi hari saat masuk kerja, siang hari setelah istirahat siang dan sore hari waktu pulang kerja. Namun terkait dengan disiplin ketepatan waktu masuk dan pulang kerja masih banyak pegawai pemerintah Provinsi Bengkulu yang melanggar. Pelanggaran disiplin waktu masuk dan pulang kerja ini terjadi di setiap perangkat daerah Pemerintah Provinsi Bengkulu. Hal ini dapat dilihat dan dimonitor oleh setiap kepala perangkat daerah melalui aplikasi e-kinerja. Keadaan ini dapat diperbaiki melalui pembinaan secara berjenjang dan dilakukan evaluasi secara berkala oleh pembina kepegawaian baik tingkat dinas/badan/kantor/biro maupun oleh BKD Provinsi Bengkulu.

## **2. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Sistem Elektronik Kinerja (e-kinerja) Pemerintah Provinsi Bengkulu**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat beberapa faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan e-kinerja pemerintah Provinsi Bengkulu. Data diperoleh dari penggalian informasi dari informan kunci yang mempunyai tugas pokok dan fungsi yang berhubungan dengan penerapan e-kinerja dan wawancara lanjutan dengan responden yang dilakukan secara acak. Adapun faktor pendukung implementasi e-kinerja Pemerintah Provinsi Bengkulu, yaitu:

### **a. Dari aspek komunikasi**

- Telah dilaksanakan sosialisasi tentang e-kinerja pemerintah Provinsi Bengkulu dan telah dilakukan pemutakhiran aplikasi e-kinerja pemerintah Provinsi Bengkulu untuk pengembangan aplikasi untuk penyempurnaan aplikasi.

- Kebijakan pelaksanaan e-kinerja menyesuaikan dengan keadaan

b. Dari aspek Sumber daya

- Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu sebagai *leading sector* pelaksanaan sistem e-kinerja memiliki SDM IT yang mempunyai kemampuan untuk pengembangan aplikasi tanpa menggunakan pihak ketiga.

- Sudah ada server khusus untuk mendukung pelaksanaan sistem e-kinerja sehingga tidak lagi menumpang server ke BPKD Provinsi Bengkulu.

- Aplikasi e-kinerja pemerintah Provinsi Bengkulu sudah mendapatkan sertifikat keamanan data dari Balai Sertifikasi Elektronik Badan Siber dan Sandi Negara

c. Dari aspek disposisi

- PNS Provinsi Bengkulu sudah mampu mengoperasikan e-kinerja

- Pranata komputer yang dimiliki oleh BKD Provinsi Bengkulu mempunyai kemampuan untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi terkait dengan pengoperasian e-kinerja pemerintah Provinsi Bengkulu

d. Dari aspek struktur organisasi

- Pernah dilakukan evaluasi terhadap aplikasi e-kinerja sehingga diputuskan untuk meng upgrade versi e-kinerja v.2 menjadi versi v.3

- Output dari e-kinerja dijadikan satu bahan dalam proses penegakan disiplin kepegawaian dan penyelesaian konflik antar pegawai.

Sedangkan faktor penghambat implementasi e-kinerja pemerintah Provinsi Bengkulu, adalah:

a. Dari aspek komunikasi

Adakalanya sosialisasi terputus hanya pada orang-orang tertentu saja sehingga terjadi *miscommunication*

b. Dari aspek Sumber daya

- Keterbatasan SDM yang kompeten di bidang IT

- Server yang sering mengalami kendala (*server error/ server down*) karena keterbatasan *bandwidth server*,

- kendala biaya operasional pada masa pandemi akibat *refocusing* anggaran untuk penanganan *covid-19*.

c. Dari aspek disposisi

Masih ada oknum pegawai yang disinyalir meminta orang lain (joki) untuk membuat laporan kinerjanya



d. Dari aspek struktur organisasi

- Belum ada peraturan khusus yang mengatur tentang e-kinerja pemerintah Provinsi Bengkulu
- Belum ada SOP khusus yang mengatur tentang e-kinerja pemerintah Provinsi Bengkulu
- Belum ada tim pelaksana dan pengawas yang khusus dibentuk
- Evaluasi pelaksanaan e-kinerja belum dilaksanakan secara berkala

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Hasil penelitian mengungkapkan fakta bahwa: (1) Implementasi e-kinerja Pemerintah Provinsi Bengkulu belum sepenuhnya sesuai dengan tujuan dari penerapan e-kinerja itu sendiri yaitu untuk menyelesaikan permasalahan kedisiplinan, kinerja dan kesejahteraan PNS daerah Provinsi Bengkulu. Masih terdapat catatan-catatan yang harus menjadi perhatian terutama masalah kedisiplinan dan perilaku pegawai demi peningkatan kinerja pegawai dan peningkatan performa sistem e-kinerja itu sendiri. Perilaku positif (*positive behavior*) sangat mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan begitu juga halnya dengan keberhasilan kebijakan penerapan e-kinerja oleh Pemerintah Provinsi Bengkulu. PNS Pemerintah Provinsi Bengkulu harus mempunyai kesadaran dari dirinya sendiri untuk mensukseskan pencapaian tujuan dari e-kinerja, dan; (2) Faktor pendukung implementasi e-kinerja meliputi: (a) telah dilaksanakan sosialisasi tentang e-kinerja pemerintah Provinsi Bengkulu, (b) kebijakan pelaksanaan e-kinerja dapat menyesuaikan dengan keadaan, (c) Adanya SDM IT yang mempunyai kemampuan untuk pengembangan aplikasi, (d) aplikasi e-kinerja pemerintah Provinsi Bengkulu sudah mendapatkan sertifikat keamanan data dari BSR – BSSN, (e) PNS Provinsi Bengkulu sudah mampu mengoperasikan e-kinerja, (f) Pranata komputer yang dimiliki oleh BKD Provinsi Bengkulu mempunyai kemampuan untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi terkait dengan pengoperasian e-kinerja pemerintah Provinsi Bengkulu, aplikasi bertahap telah dilakukan *upgrading*.

Sementara itu terdapat juga faktor penghambat implementasi e-kinerja pemerintah Provinsi Bengkulu yaitu: (a) terjadinya sosialisasi yang terputus hanya pada orang-orang tertentu saja sehingga terjadi *miscommunication*, (b) keterbatasan jumlah SDM yang kompeten di bidang IT, (c) server yang sering mengalami kendala (*server error/ server down*) karena keterbatasan *bandwidth server*, (d) masih ada oknum pegawai yang disinyalir meminta orang lain (joki) untuk membuat laporan kinerjanya, (e) belum ada peraturan khusus dan SOP yang mengatur tentang e-kinerja Pemerintah Provinsi Bengkulu,

(f) belum ada tim pelaksana dan pengawas yang khusus, dan (g) evaluasi pelaksanaan e-kinerja belum dilaksanakan secara berkala.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian disarankan kepada Pemerintah Provinsi Bengkulu untuk memastikan bahwa sosialisasi penggunaan e-kinerja telah dilaksanakan secara berjenjang, melaksanakan pelatihan IT bagi PNS, meningkatkan kapasitas *bandwidth server* e-kinerja agar tidak ada lagi permasalahan *error server/ server down*, membuat Perda dan SOP e-kinerja, serta melakukan pengawasan dan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan e-kinerja. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan responden dan informan yang sangat terbatas sehingga hasil penelitian dan kesimpulan sangat mungkin dinilai subjektif oleh pihak lain sehingga untuk penelitian-penelitian selanjutnya yang sejenis untuk dapat menggunakan variabel yang lebih beragam lagi, metode pengumpulan data yang belum peneliti gunakan saat ini, menggunakan sampel yang lebih banyak lagi dengan karakteristik yang berbeda dari penelitian ini sehingga hasil penelitian lebih terwakili oleh responden penelitian, serta dapat menggunakan metode analisis lainnya selain yang peneliti gunakan saat ini.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Cooper, DL dan Emory W (1996). *Metode Penelitian Survey*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhallindo,
- Edward III, George C. (1980). *Implementing Public Policy*. Congressional: Quartely Press
- Ghozali, Imam. (2016). *Structural equation modeling: metode alternatif dengan partial least square (pls)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L. (2011). *Struktur Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Haedar, A. (2016). *Implementasi kebijakan: apa, mengapa, bagaimana*, Guru Besar Ilmu Administrasi Universitas Negeri Makassar. *Jurnal Administrasi Publik, 1 (1)*, 1-11.
- Hair, Jr., Joseph F., et. al. (2016). *Multivariate data analysis*. Fifth Edition. New Jersey: PrenticeHall, Inc.
- Hardani. (2020). *Penelitian kualitatif dan kuantitatif*, Yogyakarta: Pustaka
- Hasibuan, S.P.Malayu. (1996). *Perilaku dalam organisasi*. Yogyakarta: BPFE.
- Husein, Umar. (1999). *Metode Penelitian*. Bandung: Remadja Rosdakarya.
- Irmin, S. (2004). *Sikap positif karyawan berprestasi: self improvement series*. Jakarta : Setia Media
- Jones, C.O. (1996). *Pengantar kebijakan publik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Jarwati, Sri Hartono, Djumali. (2016). *Analisis Penilaian Sistem E-Kinerja, Komunikasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Badan Perencanaan*

*Pengembangan Dan Penelitian Daerah Kota Surakarta*. Naskah Publikasi Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Islam Batik Surakarta.

- Kirkpatrick, Donald L. (2006). *Improving Employee Performance*. New York: Amacom.
- Mangkunegara, (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Cetakan Kesepuluh), Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Meuter, K., Kerem, K., & D. Nilsson. (2000). *Customer Acceptance Of E-Billing In Estonia*, *International Journal Of Bank Marketing*, Vol. 23, No. 2, Hal. 200-216.
- Moehariono. (2012). *Indikator Kinerja Utama (Iku): Perencanaan, Aplikasi, Dan Pengembangan Bisnis Dan Publik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Mukti, D.R., Setyanti, S.W.LH., Dan Farida, Lilik., (2019). *Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Berbasis E-Kinerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Banyuwangi*. E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi, VI (1), (175-180).
- Mulyadi, Dedi. (2018). *Studi Kebijakan Publik Dan Pelayanan Publik*. Jakarta: Alfabeta.
- Nitisemito, Alex. S. (1996). *Manajemen Organisasi Publik*. Jakarta: LP3ES.
- Noe, C.W. (1994). *Human Resources Management: Theory, Perception, And Practice*. New York: Prentice Hall.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2003). *Pendidikan Dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nurhayati, Ema. (2020). *Pengaruh Penerapan Sistem Penilaian E-Kinerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Semarang Timur Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis, 2 (2), (79– 91).
- Panggabean. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja, Nomor 53, (2014)
- Prabowo, R., (2005). *Manajemen: Pengantar*. Jakarta: LP3ES.
- Pratama, Dhany, Wahyu., Murwaningsih, Tri, Dan Subarno, Anton. (2020) *Penerapan E-Kinerja Di Dinas Pedagangan Kota Surakarta*. Jurnal Informasi Dan Komunikasi Administrasi Perkantoran. (4), (2), E-ISSN 2614-0349.
- Prawirosentono, S. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Ripley, R.B & Franklin, G. (1982). *Policy Implementation Bureaucracy*. Second Edition. Chicago Illinois-Amerika: The Dorsey Press.
- Robbins. P.S, (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. (5th Ed.). Jakarta: Erlangga
- Rukmana, Indra., Rahmawati, Rita., Dan Salbiah, Euis., (2020). *Efektivitas Penilaian Kinerja Berbasis E-Kinerja Di Pusat Pelatihan Manajemen Dan Kepemimpinan Pertanian*. Jurnal GOVERNANSI, 6 (1), P-ISSN 2442-3971 E-ISSN 2549-7138
- Schuller. Randall. J., (1999). *Linking Competitive Strategies With Human Resources Practice*. New York: Academy Of Management Executive.

- Sekaran, Uma. (2016). *Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan Pls Dan Sem: Aplikasi Struktural Smart Pls Dan Amos 16.00*. Malang: Badan Penerbit Universitas Brawijaya.
- . (2006). *Research Methods For Business: Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiawan, G. (2017). *Implementasi Dalam Birokrasi Pembangunan*. Jakarta: Balai Pustaka
- Siagian, S.P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (13th Ed.). Jakarta: Bumi Aksara
- Sinamo, J.H. (2002). *Etos Kerja: 21 Etos Kerja Profesional Di Era Digital Global*.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suprihanto J., Dkk. (2003). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sutrisno. (2018). *Peningkatkan Kinerja Melalui Sistem Manajemen Kinerja*. Jurnal Swara Patra, (8), (1).
- Theedens, D. (1996). *Buku Pedoman Permainan Sasando*. Kupang: Pengharapan Karya Abadi
- Topchik, G.S (2000). *Managing Workplace Negativity*. United States: Amacom
- Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN), Nomor 5, (2014)
- Wahyuni, Sisi. (2020). *Pengaruh Penerapan E-Kinerja Dan Integritas Terhadap Kinerja Pegawai*. ESS (Journal Of Education On Social Science), (4), (2).
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada.
- Wirawan. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi Dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wu, S.I., Hung, J.M.. (2008). *A Performance Evaluation Model Of CRM On Nonprofit Organizations*. Total Quality Management And Business Excellence 19 (4), 321–342
- Zikmund, William G., Et Al. (2010). *Business Research Methods*, (Eight Edition). South Western, USA: Cengage Learning

