

SKRIPSI



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN KINERJA ASN BERBASIS E-KINERJA DI BIRO HUKUM, ORGANISASI DAN SUMBER DAYA MANUSIA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Nama : Muhammad Naufal Harits Pratama
NPM : 2220011042
Jurusan : Administrasi Publik
Program : Manajemen Sumber Daya
Studi : Manusia Aparatur

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2026



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN
KINERJA ASN BERBASIS E-KINERJA DI BIRO
HUKUM, ORGANISASI DAN SUMBER DAYA
MANUSIA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar Sarjana
Terapan**

Disusun Oleh

Nama : Muhammad Naufal Harits Pratama
NPM : 2220011042
Jurusan : Administrasi Publik
Program : Manajemen Sumber Daya
Studi : Manusia Aparatur

SKRIPSI

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

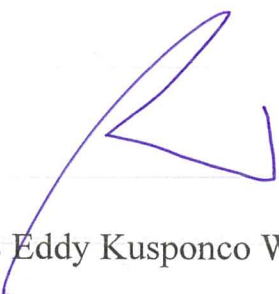
JAKARTA, 2026

LEMBAR PERSETUJUAN

Nama : Muhammad Naufal Harits Pratama
NPM : 2220011042
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur
Judul : “Implementasi Kebijakan Pengelolaan Kinerja ASN
Berbasis E-Kinerja di Biro Hukum, Organisasi dan
Sumber Daya Manusia Lembaga Administrasi Negara”

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pembimbing
22/6 / 2026



(DRS Eddy Kusponco Wibowo, M. Si.)

LEMBAR PENGESAHAN

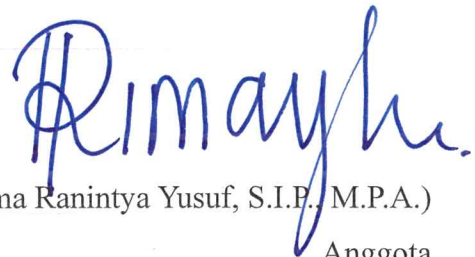
Telah diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Skripsi Program Sarjana Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga Administrasi Negara pada tanggal 16 Juli 2026

Ketua merangkap Anggota

A blue ink signature in a cursive style, written over a circular official stamp of Politeknik STIA LAN Jakarta.

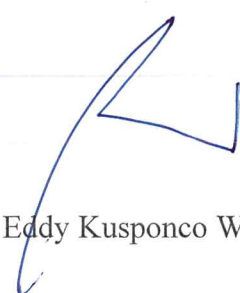
(Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A.)

Sekretaris merangkap Anggota

A blue ink signature in a cursive style, written over a circular official stamp of Politeknik STIA LAN Jakarta.

(Rima Ranintya Yusuf, S.I.P., M.P.A.)

Anggota

A blue ink signature in a cursive style, written over a circular official stamp of Politeknik STIA LAN Jakarta.

(Drs. Eddy Kusponco Wibowo, M.Si.)

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Muhammad Naufal Harits Pratama

NPM : 2220011042

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul **“Implementasi Kebijakan Pengelolaan Kinerja ASN Berbasis E-Kinerja di Biro Hukum, Organisasi dan Sumber Daya Manusia Lembaga Administrasi Negara”** merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, ²⁷... Juli 2026

Penulis,



Muhammad Naufal Harits Pratama

KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan rasa syukur yang mendalam kepada Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulisan Tugas Akhir skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Selama proses penyusunan skripsi ini, penulis memperoleh banyak pengetahuan, pengalaman, serta menerima dukungan dan bantuan dari berbagai pihak yang dengan tulus memberikan pertolongan, termasuk keluarga dan sahabat yang selalu memberikan semangat tanpa henti. Penulisan skripsi ini juga merupakan salah satu persyaratan yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Sarjana Terapan di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Pada kesempatan kali ini, penulis menulis skripsi dengan judul **“Implementasi Kebijakan Pengelolaan Kinerja ASN Berbasis E-Kinerja di Biro Hukum, Organisasi, dan Sumber Daya Manusia Lembaga Administrasi Negara”**.

Penulis menyampaikan rasa terima kasih yang mendalam serta apresiasi setinggi-tingginya kepada Bapak DRS Eddy Kusponco Wibowo, M. Si., selaku dosen pembimbing, atas kesediaan beliau dalam memberikan waktu, tenaga, serta pemikiran guna membimbing dan membantu penulis selama proses penyusunan hingga penyelesaian skripsi ini. terselesaikannya skripsi ini tentunya tidak terlepas dari doa, dukungan, bantuan, serta arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengungkapkan rasa terima kasih kepada:

1. Keluarga, khususnya kedua orang tua yang selalu memberikan dukungan tanpa henti, baik secara moral maupun material, selama penulis menjalani pendidikan di jenjang sarjana.
2. Bapak Prof. Dr. R. Luki Karunia, S.E., AK., MA., CA., CACP. sebagai Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta.
3. Bapak Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur.

4. Bapak Dr Hari Nugraha, SE., MPM selaku Pelaksana Tugas Kepala Biro Hukum, Organisasi dan Sumber Daya Manusia sewaktu penelitian ini dilakukan yang telah bersedia menjadi narasumber dalam penelitian ini
5. Bapak Octa Soehartono, S.E., M.P.A. selaku Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Madya yang telah memfasilitasi penelitian ini dengan menjadi PIC atau narahubung untuk peneliti kepada unit Biro Hukum, Organisasi dan Sumber Daya Manusia serta telah bersedia menjadi narasumber dalam penelitian ini
6. Ibu Febry Ramadhani, S.Pd. selaku Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda serta PIC E-Kinerja yang telah bersedia menjadi narasumber dalam penelitian ini.
7. Bapak Andrit Pries Anantyo, S.H. selaku Arsiparis Ahli Muda dan Ketua Tim Kerja dalam penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengelolaan Kinerja ASN yang telah bersedia menjadi narasumber dalam penelitian ini.
8. Bapak Parjiyono, S.Sos selaku Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Madya yang telah bersedia menjadi narasumber dalam penelitian ini
9. Ibu Graceshia Adiarani Prameswari, S.Psi. selaku Analis Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Ahli Pertama yang telah bersedia menjadi narasumber dalam penelitian ini
10. Bapak Andiwijaya Maulana, S.A.P. selaku Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama yang telah bersedia menjadi narasumber dalam penelitian ini
11. Sahabat-sahabat penulis yang telah memberikan motivasi, bantuan serta memberikan energi positif bagi diri penulis untuk menyelesaikan penelitian.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat berbagai kekurangan. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan masukan berupa kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi siapa saja yang memerlukannya di masa mendatang.'

Jakarta, 25 Juni 2026

Muhammad Naufal Harits Pratama

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRAK

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN KINERJA ASN BERBASIS E-KINERJA DI BIRO HUKUM, ORGANISASI DAN SUMBER DAYA MANUSIA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Nama : Muhammad Naufal Harits Pratama
NPM : 2220011042
Dosen Pembimbing : Drs. Eddy Kusponco Wibowo, M.Si.

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan implementasi kebijakan pengelolaan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis e-Kinerja di Biro Hukum, Organisasi, dan Sumber Daya Manusia Lembaga Administrasi Negara (BHOSDM LAN), beserta strategi, faktor pendukung, dan penghambatnya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif ini mengumpulkan data melalui wawancara dengan tujuh informan kunci, observasi, dan dokumentasi, yang kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan implementasi secara administratif telah berjalan baik, ditandai dengan capaian predikat kinerja "Baik" dan "Sangat Baik" pada seluruh pegawai pada periode tahun 2024. Berdasarkan empat dimensi George C. Edward III (1980), ditemukan sejumlah dinamika: (1) Komunikasi berjalan aktif melalui berbagai saluran, meski pemahaman teknis awal pegawai sempat bervariasi; (2) Sumber Daya secara internal memadai, namun terkendala instabilitas *server* dan beban administrasi bukti dukung; (3) Disposisi pegawai sangat adaptif, walau sistem masih sering dipandang sebatas kewajiban administratif; serta (4) Struktur Birokrasi berjalan efektif berkat kejelasan SOP Pengelolaan Kinerja dan mengakarnya budaya dialog kinerja. Secara keseluruhan, keberhasilan ditopang oleh komitmen pimpinan dan budaya kinerja, sementara hambatan utamanya berpusat pada kendala infrastruktur pusat, kerumitan administrasi, dan belum optimalnya pemanfaatan penilaian kinerja untuk pengembangan karier.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan, Pengelolaan Kinerja ASN, E-Kinerja

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF THE E-KINERJA-BASED CIVIL SERVANT PERFORMANCE MANAGEMENT POLICY AT THE LEGAL, ORGANIZATIONAL, AND HUMAN RESOURCES BUREAU OF THE STATE ADMINISTRATION AGENCY

Nama : Muhammad Naufal Harits Pratama
NPM : 2220011042
Dosen Pembimbing : Drs. Eddy Kusponco Wibowo, M.Si.

This study aims to describe the implementation of the e-Kinerja-based civil apparatus performance management policy at the Bureau of Law, Organization, and Human Resources of the National Institute of Public Administration (BHOSDM LAN), including its implementation strategies, supporting factors, and inhibiting factors. This descriptive qualitative research gathered data through in-depth interviews with seven key informants, observations, and documentation, which were then analyzed using the Miles and Huberman interactive model. The results indicate that the policy has been administratively well-implemented, evidenced by the achievement of "Good" and "Very Good" performance predicates across all employees. Based on George C. Edward III's (1980) four dimensions of policy implementation, several dynamics emerged: (1) Communication is actively maintained through various channels, though employees' initial technical comprehension varied; (2) Resources are internally adequate but hindered by server instability and the heavy administrative burden of compiling supporting documents; (3) Disposition is highly adaptive, despite the system often being perceived merely as an administrative obligation; and (4) Bureaucratic Structure operates effectively, supported by clear Performance Management SOPs and a deeply rooted performance dialogue culture. Overall, the success is driven by leadership commitment and a strong performance culture, whereas the main obstacles stem from central infrastructure constraints, administrative complexity, and the suboptimal utilization of performance assessments for career development.

Keywords: Policy Implementation, ASN Performance Management, E-Kinerja

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Tinjauan Kebijakan dan Teori	11
1. Tinjauan Kebijakan	11
2. Tinjauan Teori	17
B. Penelitian Terdahulu.....	35
C. Konsep Kunci.....	36
D. Kerangka Berpikir.....	39
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	40
A. Metode Penelitian.....	40
B. Teknik Pengumpulan Data	40
C. Instrumen Penelitian.....	43
D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data	44

BAB IV HASIL PENELITIAN	47
A. Penyajian Data	47
1. Gambaram Umum Lokasi Penelitian	47
2. Struktur Organisasi.....	50
3. Implementasi Kebijakan Pengelolaan Kinerja ASN Berbasis E-Kinerja di Biro Hukum, Organisasi dan Sumber Daya Manusia	53
a. Komunikasi	55
b. Sumber Daya.....	57
c. Disposisi/Sikap Pelaksana.....	59
d. Struktur Birokrasi.....	61
4. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam Implementasi Kebijakan Pengelolaan Kinerja ASN Berbasis E-Kinerja di Biro Hukum, Organisasi dan Sumber Daya Manusia	69
a. Faktor Pendukung Implementasi Kebijakan Pengelolaan Kinerja ASN Berbasis E-Kinerja	69
b. Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan Pengelolaan Kinerja ASN Berbasis E-Kinerja	71
B. Pembahasan.....	74
1. Implementasi Kebijakan Pengelolaan Kinerja ASN Berbasis E-Kinerja di Biro Hukum, Organisasi dan Sumber Daya Manusia	74
a. Komunikasi	74
b. Sumber Daya.....	83
c. Disposisi (Sikap Pelaksana)	92
d. Struktur Birokrasi.....	98

2. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam Implementasi Kebijakan Pengelolaan Kinerja ASN Berbasis E-Kinerja di Biro Hukum, Organisasi dan Sumber Daya Manusia	104
a. Faktor Pendukung Implementasi Kebijakan Pengelolaan Kinerja ASN Berbasis E-Kinerja	104
b. Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan Pengelolaan Kinerja ASN Berbasis E-Kinerja	106
C. Sintesis Pemecahan Masalah	107
1. Identifikasi Permasalahan Implementasi Kebijakan Pengelolaan Kinerja ASN Berbasis E-Kinerja di Biro Hukum, Organisasi dan Sumber Daya Manusia	108
2. Analisis Akar Permasalahan	110
3. Sintesis Pemecahan Masalah	112
BAB V PENUTUP	119
A. Kesimpulan	119
1. Implementasi Kebijakan Pengelolaan Kinerja ASN Berbasis E-Kinerja di BHOSDM LAN	119
2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Kebijakan Pengelolaan Kinerja ASN Berbasis E-Kinerja di BHOSDM LAN	120
B. Saran	122
1. Bagi Biro Hukum, Organisasi, dan Sumber Daya Manusia LAN	122
2. Bagi Peneliti Selanjutnya	123
DAFTAR PUSTAKA	124
PEDOMAN WAWANCARA	131
A. Informan: Kepala Biro Hukum, Organisasi dan Sumber Daya Manusia ...	131
B. Informan: PIC E-Kinerja Unit Biro Hukum, Organisasi dan Sumber Daya Manusia	133

C. Informan: Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)	135
TRANSKRIP WAWANCARA.....	137
Transkrip Wawancara.....	137
Transkrip Wawancara.....	141
Transkrip Wawancara.....	146
Transkrip Wawancara.....	151
Transkrip Wawancara.....	156
Transkrip Wawancara.....	161
Transkrip Wawancara.....	166
DOKUMENTASI PENELITIAN	170
SURAT IZIN PENELITIAN.....	171
SURAT RESPON DIIZINKAN PELAKSANAAN PENELITIAN	172
SURAT SELESAI PENELITIAN.....	173
SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME	174
HASIL TURNITIN	175
RIWAYAT HIDUP PENELITI	176

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Komposisi Pegawai BHOSDM LAN Berdasarkan Jenjang Pendidikan (Juni 2026).....	5
Tabel 1.2 Komposisi Pegawai BHOSDM LAN Berdasarkan Kelompok Usia (2026).....	5
Tabel 1.3 Data Distribusi Predikat Penilaian Kinerja ASN Biro Hukum, Organisasi dan Sumber Daya Manusia Tahun 2025.....	7
Tabel 1.4 Keterangan Persentase Capaian Kinerja.....	7
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	35
Tabel 3.1 Daftar <i>Key Informant</i>	42
Tabel 4.1 Daftar Informan Berdasarkan Golongan dan Jabatan.	54
Tabel 4.2 Rekapitulasi Penilaian Kinerja Biro Hukum dan Hubungan Masyarakat LAN RI Tahun 2024.....	65
Tabel 4.3 Rekapitulasi Penilaian Kinerja Biro Sumber Daya Manusia dan Umum LAN RI Tahun 2024 (Pegawai Aktif).....	65
Tabel 4.4 Rekapitulasi Penilaian Kinerja Biro Sumber Daya Manusia dan Umum LAN RI Tahun 2024 (Pegawai Tugas Belajar).....	66
Tabel 4.5 Identifikasi Permasalahan Implementasi Kebijakan Pengelolaan Kinerja ASN Berbasis E-Kinerja.....	108
Tabel 4.6 Sintesis Pemecahan Masalah Implementasi E-Kinerja.....	113

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Bagan Ilustrasi Proses Pendekatan Edward III (1980)	28
Gambar 2. 2 Kerangka Berpikir	39
Gambar 3. 1 Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	44
Gambar 4.1 Gedung Lembaga Administrasi Negara.....	47
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Lembaga Administrasi Negara.....	51

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Reformasi birokrasi di Indonesia telah menjadi strategi nasional untuk memperbaiki kualitas tata kelola pemerintahan, khususnya melalui peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan publik (Putri et al., 2025). ASN berperan sebagai ujung tombak pelayanan publik yang produktif dan berorientasi hasil, sehingga peningkatan kinerja ASN secara sistemik menjadi salah satu tujuan utama reformasi birokrasi guna mewujudkan pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, dan berintegritas serta mendukung tercapainya tujuan pembangunan nasional (Mozin et al., 2025).

Urgensi pengelolaan kinerja ASN semakin nyata jika melihat besarnya jumlah aparatur yang harus dikelola secara nasional. Berdasarkan Statistik ASN Badan Kepegawaian Negara (BKN), jumlah Aparatur Sipil Negara di Indonesia pada akhir tahun 2024 tercatat sebanyak 4.734.041 orang, yang terdiri atas 3.566.141 Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau sekitar 75%, dan 1.167.900 Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) atau sekitar 25%. Laporan Semester I Tahun 2025 yang dirilis oleh pemerintah menunjukkan bahwa jumlah ASN kembali mengalami peningkatan dan telah mencapai 5.221.381 pegawai. Sementara data Laporan Semester 2 yang dirilis oleh pemerintah melalui BKN menunjukkan bahwa jumlah ASN terus mengalami peningkatan dan telah mencapai 6.546.083 orang dengan komposisi 3.557.697 Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau sekitar 54%, 2.040.965 atau sekitar 31% terdiri atas Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) dan 947.421 orang atau sekitar 15% sebagai paruh waktu secara nasional. Kenaikan ini mencerminkan upaya pemerintah dalam memperkuat kapasitas birokrasi melalui penataan SDM aparatur, sekaligus menegaskan pentingnya sistem pengelolaan kinerja ASN yang terukur dan akuntabel untuk memastikan efektivitas pelaksanaan tugas pemerintahan dan pelayanan publik.

Pengelolaan kinerja ASN merupakan instrumen penting dalam reformasi birokrasi untuk mewujudkan akuntabilitas pemerintahan, karena berfungsi sebagai alat pengendalian dan evaluasi kinerja yang mengaitkan perencanaan kerja individu dengan capaian unit dan organisasi secara keseluruhan (Fikri, 2025). Pemerintah melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN menegaskan bahwa pengelolaan kinerja dilaksanakan melalui siklus berkelanjutan yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, penilaian, serta tindak lanjut melalui dialog kinerja antara atasan dan bawahan. Sistem pengelolaan kinerja yang baik mampu mendorong budaya kerja yang objektif, produktif, dan berbasis prestasi. Namun dalam praktik konvensional, masih dihadapkan pada berbagai kendala seperti penilaian yang subjektif, administrasi yang kompleks, serta rendahnya pemanfaatan data kinerja sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial, sehingga diperlukan penguatan sistem manajemen kinerja ASN yang terintegrasi dan profesional (Asropi & Rajab, 2022).

Seiring dengan tuntutan modernisasi birokrasi dan keterbukaan tata kelola pemerintahan, pemerintah Indonesia mendorong transformasi digital dalam manajemen kinerja ASN melalui kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), sehingga penerapan sistem e-Kinerja menjadi bagian penting dalam meningkatkan efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas penilaian kinerja dengan mengintegrasikan perencanaan, pelaporan, dan evaluasi kinerja secara berbasis data, meminimalkan subjektivitas penilaian, serta mempermudah monitoring kinerja ASN secara real time (Putri & Handayani, 2025). Digitalisasi kinerja seperti e-Kinerja berkontribusi pada peningkatan akuntabilitas kerja sekaligus kedisiplinan pegawai dalam pelaporan tugas sehingga mendukung reformasi birokrasi melalui pemanfaatan teknologi informasi dalam public governance (Gae & Ardiansyah, 2025). Penerapan e-Kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat administrasi kinerja, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan disiplin kerja dan produktivitas ASN, karena melalui sistem ini ASN diharuskan menyusun rencana kerja, melaporkan aktivitas, serta

mempertanggungjawabkan capaian secara digital. Berbagai studi menyatakan bahwa implementasi e-Kinerja terbukti meningkatkan kedisiplinan dan kinerja pegawai melalui pemantauan digital yang lebih akurat dan transparan (Nabilah & Atieq, 2022).

Meskipun secara normatif e-Kinerja dirancang sebagai instrumen manajerial yang strategis, berbagai kajian menunjukkan bahwa implementasinya belum selalu berjalan optimal. Sistem e-Kinerja kerap dipersepsikan dan dipraktikkan sebagai instrumen administratif penilaian kinerja tahunan, bukan sebagai sarana pembinaan kinerja yang berkelanjutan. Penelitian Nuryadi et al. (2025) menunjukkan bahwa implementasi e-Kinerja sering kali belum diikuti oleh mekanisme umpan balik dan pembinaan kinerja yang sistematis, sehingga potensi sistem dalam mendorong peningkatan kinerja ASN belum sepenuhnya terealisasi. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tujuan kebijakan yang diamanatkan oleh PermenPAN-RB Nomor 6 Tahun 2022 dengan realitas implementasi di lapangan, yang menjadi dasar perlunya kajian mendalam mengenai bagaimana kebijakan pengelolaan kinerja ASN diimplementasikan di tingkat instansi.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) memiliki peran yang sangat strategis dalam pengembangan sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara, khususnya dalam merumuskan, mengembangkan, dan mengimplementasikan kebijakan di bidang administrasi negara, kelembagaan, serta manajemen sumber daya manusia aparatur (Suryanto & Darto, 2020). Sebagai instansi yang berfungsi sebagai pusat rujukan dan penggerak inovasi dalam pengembangan manajemen ASN, LAN dituntut untuk senantiasa mendorong peningkatan kompetensi, profesionalisme, dan kinerja aparatur secara berkelanjutan. Tuntutan tersebut sejalan dengan upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), yang menekankan pada prinsip akuntabilitas, transparansi, efektivitas, dan efisiensi dalam setiap proses penyelenggaraan pemerintahan. Penerapan sistem pengelolaan kinerja yang berbasis teknologi informasi seperti e-Kinerja menjadi salah satu instrumen penting untuk memastikan pengukuran kinerja ASN dilakukan secara

objektif, terintegrasi, dan berorientasi pada hasil (Al Hisyam & Agustina, 2025). Implementasi e-Kinerja di lingkungan LAN tidak hanya berfungsi sebagai sarana administrasi, tetapi juga merepresentasikan komitmen lembaga dalam mendukung agenda reformasi birokrasi serta penguatan manajemen kinerja ASN secara modern dan berkelanjutan.

Relevansi LAN sebagai lokus penelitian semakin diperkuat oleh fakta bahwa pada tahun 2022, Badan Kepegawaian Negara secara resmi menunjuk LAN sebagai salah satu instansi pemerintah yang menjadi piloting project implementasi sistem e-Kinerja. Penunjukan tersebut menempatkan LAN pada posisi unik sebagai instansi percontohan yang mendapatkan sosialisasi, bimbingan teknis, dan pendampingan dari BKN lebih awal dan lebih intensif dibandingkan instansi pemerintah lainnya. Posisi sebagai piloting project sekaligus menjadikan LAN sebagai salah satu instansi yang paling awal mengimplementasikan kebijakan pengelolaan kinerja berbasis e-Kinerja sesuai PermenPAN-RB Nomor 6 Tahun 2022, sehingga pengalaman dan dinamika implementasinya menjadi sangat berharga untuk dikaji secara ilmiah. Kajian yang dilakukan di LAN diharapkan dapat menghasilkan gambaran yang lebih mendalam dan komprehensif mengenai proses implementasi kebijakan tersebut, termasuk faktor-faktor yang mendukung maupun yang menghambatnya dalam konteks instansi pemerintah pusat.

Biro Hukum, Organisasi, dan Sumber Daya Manusia Lembaga Administrasi Negara (BHOSDM LAN) memiliki peran strategis dalam mendukung pelaksanaan fungsi kelembagaan, khususnya pada aspek penyusunan regulasi, penataan dan pengembangan organisasi, serta pengelolaan sumber daya manusia ASN. Kompleksitas tugas serta tingginya tuntutan kinerja pada biro ini menuntut adanya sistem pengelolaan kinerja yang terstruktur, terukur, dan berbasis teknologi (Rauf & Mosshananza, 2025). Perlu diketahui pula bahwa BHOSDM LAN merupakan unit yang baru terbentuk pada awal tahun 2025 sebagai hasil penggabungan dua biro yang sebelumnya terpisah, yaitu Biro Hukum dan Hubungan Masyarakat serta Biro Sumber Daya Manusia dan Umum. Kondisi restrukturisasi organisasi ini menambah kompleksitas konteks implementasi dan menjadikan BHOSDM LAN

sebagai lokus penelitian yang sangat relevan dan kaya untuk dikaji, karena implementasi kebijakan pengelolaan kinerja ASN berlangsung bersamaan dengan proses transisi kelembagaan yang signifikan.

Sebagai konteks yang melengkapi pemahaman terhadap kondisi implementasinya di BHOSDM LAN, berikut disajikan data komposisi pegawai berdasarkan jenjang pendidikan terakhir dan kelompok usia berdasarkan Data Bezetting Pegawai BHOSDM LAN Juni 2026. Kedua aspek ini relevan untuk dipahami karena latar belakang pendidikan dan kelompok usia pegawai berpotensi memengaruhi kemampuan adaptasi dan literasi digital serta efektivitas pemanfaatan sistem e-Kinerja dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Tabel 1.1 Komposisi Pegawai BHOSDM LAN Berdasarkan Jenjang Pendidikan
(Juni 2026)

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	S-2 (Magister)	14 Orang	35,0%
2	S-1 (Sarjana)	20 Orang	50,0%
3	D-4 (Sarjana Terapan)	1 Orang	2,5%
4	D-3 (Diploma)	3 Orang	7,5%
5	SMA/Sederajat	2 Orang	5,0%
	Total	40 Orang	100%

Sumber: Diolah Peneliti dari Data Bezetting BHOSDM LAN (2026)

Tabel 1.2 Komposisi Pegawai BHOSDM LAN Berdasarkan Kelompok Usia
(2026)

No	Kelompok Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	≤ 30 Tahun	6 Orang	15,0%
2	31 – 40 Tahun	17 Orang	42,5%
3	41 – 50 Tahun	14 Orang	30,0%
4	> 50 Tahun	5 Orang	12,5%
	Total	40 Orang	100%

Sumber: Diolah Peneliti dari Data Bezetting BHOSDM LAN (2026)

Berdasarkan data komposisi di atas, dari sisi pendidikan, mayoritas pegawai BHOSDM LAN berlatar belakang S-1 sebesar 55,0% dan S-2 sebesar 30,0%, yang mencerminkan modal sumber daya manusia yang secara akademis memadai untuk mengoperasikan sistem digital seperti e-Kinerja. Kecukupan tersebut perlu dilihat pula dari sisi komposisi usia, di mana sebagian besar pegawai berada pada kelompok usia produktif 31 hingga 40 tahun sebesar 42,5%, sementara pegawai berusia di atas 50 tahun mencapai 12,5%. Komposisi usia ini menjadi relevan ketika dikaitkan dengan temuan wawancara pra-penelitian, yang menunjukkan bahwa sebagian pegawai pada kelompok usia lebih senior mengalami kesulitan beradaptasi dengan penggunaan sistem digital dan memahami alur pengelolaan kinerja sesuai dengan regulasi yang berlaku. Meskipun latar belakang pendidikan pegawai tergolong memadai, kesenjangan adaptasi pada kelompok usia senior tersebut tetap menuntut adanya literasi mendalam mengenai regulasi pengelolaan kinerja ASN sesuai dengan PermenPAN-RB No. 6 Tahun 2022 dan penggunaan sistem digital, sekaligus menjadi faktor yang memengaruhi dinamika implementasi kebijakan pengelolaan kinerja ASN berbasis e-Kinerja di lingkungan BHOSDM LAN.

Fenomena yang memperkuat urgensi penelitian ini diketahui berdasarkan data distribusi capaian penilaian predikat dan persentase kinerja ASN BHOSDM Periode Triwulan Q3 Tahun 2025. Berdasarkan data tersebut, seluruh ASN memperoleh predikat kinerja Baik dan Sangat Baik, dengan mayoritas berada pada kategori Baik. Secara administratif, capaian ini menunjukkan bahwa pengelolaan kinerja ASN di lingkungan BHOSDM telah berjalan sesuai ketentuan yang berlaku. Namun variasi capaian persentase kinerja antar kelompok ASN, termasuk perbedaan antara ASN dengan status tugas belajar dan non-tugas belajar, mengindikasikan bahwa sistem e-Kinerja belum sepenuhnya berfungsi sebagai instrumen pembinaan kinerja yang berkelanjutan.

Table 1.3 Data Mentah Distribusi Penilaian Kinerja ASN Biro Hukum, Organisasi dan Sumber Daya Manusia Tahun 2025

Predikat Penilaian	Jumlah Pegawai	Persentase Pegawai (%)
Sangat Baik	15	26,32 %
Baik	42	73,68 %
Butuh Perbaikan	0	0 %
Kurang	0	0 %
Sangat Kurang	0	0 %
Total	57 Pegawai	100 %

Sumber: Diolah Peneliti (2026)

Table 1.4 Keterangan Persentase Capaian Kinerja

Kategori Pegawai	Jumlah Pegawai	Rata-rata Persentase Kinerja
Sangat Baik	15 Pegawai	38 %
Baik – Tugas Belajar	17 Pegawai	77 %
Baik – Non Tugas Belajar	25 Pegawai	63 %

Sumber: Diolah Peneliti (2026)

Temuan awal tersebut diperkuat oleh hasil wawancara pra-penelitian yang dilakukan pada tanggal 5 Februari 2026 kepada lima pegawai di lingkungan BHOSDM LAN, yang berasal dari jabatan Pengolah Data dan Informasi, Arsiparis Ahli Muda, Analis SDM Aparatur Ahli Pertama, serta Analis SDM Aparatur Ahli Madya. Hasil wawancara menunjukkan adanya berbagai kendala dalam implementasi e-Kinerja, baik yang bersifat teknis maupun non-teknis. Dari sisi teknis, kendala berkaitan dengan keterbatasan kapasitas sistem yang menyebabkan gangguan akses, khususnya pada periode penilaian kinerja ketika pelaporan dilakukan secara serentak. Dari sisi non-teknis, sebagian pegawai terutama pada kelompok usia lebih senior mengalami kesulitan beradaptasi dengan penggunaan sistem digital, meskipun pelatihan teknis telah dilaksanakan secara berkala dan memahami alur pengelolaan kinerja sesuai dengan regulasi yang berlaku. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dan aplikasi e-

Kinerja tidak hanya ditentukan oleh kesiapan sistem teknologi, tetapi juga oleh kesiapan sumber daya manusia, dukungan lingkungan kerja, serta peran pembinaan dari pimpinan unit kerja.

Berdasarkan kondisi tersebut, terlihat adanya kesenjangan antara capaian kinerja ASN secara administratif dengan praktik implementasi e-Kinerja di lapangan. Kesenjangan ini menegaskan pentingnya kajian yang lebih mendalam mengenai implementasi kebijakan pengelolaan kinerja berbasis e-Kinerja guna memahami bagaimana sistem tersebut dijalankan, tantangan yang dihadapi, serta faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitasnya. Penelitian ini secara spesifik menyoroti penerapan sistem e-Kinerja dalam pengelolaan kinerja ASN di lingkungan instansi pemerintah pusat, terutama pada unit yang berperan strategis di bidang hukum, organisasi, serta sumber daya manusia, yang hingga saat ini masih jarang menjadi fokus kajian. Dalam penelitian ini, kerangka analisis yang digunakan adalah model implementasi kebijakan George C. Edward III (1980), yang menyoroti peran komunikasi, ketersediaan sumber daya, sikap pelaksana, serta struktur birokrasi sebagai faktor penentu keberhasilan implementasi kebijakan. Pemilihan model ini didasarkan pada kemampuannya menguraikan secara rinci bagaimana kebijakan pengelolaan kinerja berbasis e-Kinerja diadaptasi ke dalam praktik organisasi, khususnya melalui interaksi antara kesiapan sumber daya manusia, dukungan teknologi informasi, dan mekanisme birokrasi internal, sehingga dinilai lebih sesuai dan aplikatif dibandingkan model implementasi lainnya untuk konteks kajian ini.

Penelitian ini secara spesifik menyoroti penerapan sistem E-Kinerja dalam pengelolaan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan instansi pemerintah pusat, terutama pada unit-unit yang berperan strategis di bidang hukum, organisasi, serta sumber daya manusia, yang hingga saat ini masih jarang menjadi fokus kajian. Oleh karena itu, studi ini menawarkan kontribusi baru dengan mengupas secara komprehensif proses pelaksanaan kebijakan pengelolaan kinerja ASN berbasis E-Kinerja, faktor-faktor yang mendukung maupun menghambatnya, serta berkontribusi dengan memberikan rekomendasi solusi implementasi

kebijakan pengelolaan kinerja ASN berbasis E-Kinerja di Biro Hukum, Organisasi dan Sumber Daya Manusia Lembaga Administrasi Negara menggunakan metode studi kasus dengan pendekatan deskriptif kualitatif.

Dalam penelitian ini, kerangka analisis utama yang digunakan adalah model implementasi kebijakan dari George C. Edward III, yang menyoroti peran komunikasi, ketersediaan sumber daya, sikap pelaksana, serta struktur birokrasi sebagai faktor penentu keberhasilan implementasi kebijakan (Edward III, 1980). Pemilihan model ini didasarkan pada kemampuannya untuk menguraikan secara rinci bagaimana kebijakan pengelolaan kinerja berbasis E-Kinerja diadaptasi ke dalam praktik organisasi, khususnya melalui interaksi antara kesiapan sumber daya manusia, dukungan teknologi informasi, dan mekanisme birokrasi internal.

Secara komparatif, Van Meter dan Van Horn (1975) menekankan kesesuaian antara tujuan kebijakan dan kinerja pelaksana dari sudut pandang lingkungan sosial-politik, sementara Grindle (1980) membedakan aspek isi kebijakan (*content of policy*) dan konteks implementasi (*context of implementation*) sebagai penentu keberhasilan. Meskipun kedua pendekatan tersebut relevan pada level makro, penelitian ini berfokus pada dinamika implementasi di tingkat unit organisasi. Oleh karena itu, model Edward III dinilai lebih sesuai karena memberikan kerangka analisis yang lebih konkret dan aplikatif untuk mengidentifikasi aspek pendukung dan kendala implementasi kebijakan pengelolaan kinerja berbasis E-Kinerja di BHOSDM LAN, serta menilai sejauh mana kebijakan tersebut efektif dijalankan dalam praktik.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah ditentukan, maka dapat dirumuskan rumusan masalah sebagai berikut

1. Bagaimana implementasi kebijakan pengelolaan kinerja ASN Berbasis E-Kinerja serta memberikan rekomendasi perbaikan mengenai implementasinya untuk Biro Hukum, Organisasi dan Sumber Daya Manusia Lembaga Administrasi Negara?.

2. Faktor pendukung dan penghambat apa saja yang dihadapi dalam implementasi kebijakan pengelolaan kinerja ASN Berbasis E-Kinerja di Biro Hukum, Organisasi dan Sumber Daya Manusia Lembaga Administrasi Negara ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka dapat dirumuskan tujuan penelitian, sebagai berikut

1. Mengidentifikasi, menganalisis dan memberikan rekomendasi perbaikan implementasi kebijakan pengelolaan kinerja ASN Berbasis E-Kinerja di Biro Hukum, Organisasi dan Sumber Daya Manusia Lembaga Administrasi Negara.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi dalam implementasi kebijakan pengelolaan kinerja ASN berbasis E-Kinerja di Biro Hukum, Organisasi, dan Sumber Daya Manusia Lembaga Administrasi Negara.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini adalah:

1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian administrasi publik serta menjadi rujukan bagi penelitian lanjutan, terutama penelitian yang secara khusus berkaitan dalam bidang pengelolaan kinerja Aparatur Sipil Negara dan implementasi sistem pengelolaan kinerja berbasis elektronik (E-Kinerja).

2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini juga dapat menjadi sumber informasi dan referensi serta diharapkan mampu memberikan masukan kepada Biro Hukum, Organisasi, dan Sumber Daya Manusia mengenai proses implementasi kebijakan pengelolaan kinerja ASN berbasis E-Kinerja, permasalahan dan solusinya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi pengelolaan kinerja ASN berbasis E-Kinerja di Biro Hukum, Organisasi, dan Sumber Daya Manusia Lembaga Administrasi Negara yang dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) serta kerangka teori implementasi kebijakan George C. Edward III (1980), dan dengan merujuk pada dua rumusan masalah yang telah ditetapkan, dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan tersebut secara umum telah berjalan dengan baik. Hal tersebut ditunjukkan melalui terpenuhinya empat aspek implementasi kebijakan, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi yang secara keseluruhan telah mendukung pelaksanaan pengelolaan kinerja ASN berbasis E-Kinerja. Adapun kesimpulan pada masing-masing rumusan masalah adalah sebagai berikut.

1. Implementasi Kebijakan Pengelolaan Kinerja ASN Berbasis E-Kinerja di BHOSDMLAN

a. Komunikasi

Informasi mengenai kebijakan pengelolaan kinerja dan penggunaan E-Kinerja telah disampaikan melalui berbagai saluran secara bertahap, konsisten, dan interaktif. Keberadaan PIC E-Kinerja sebagai policy interpreter terbukti sangat efektif dalam memperkuat transmisi dan kejelasan informasi kepada seluruh pegawai. Meskipun masih terdapat variasi pemahaman antarpegawai terutama pada tahap awal implementasi dan terkait aspek cascading RHK upaya komunikasi yang intensif dan responsif telah berhasil meningkatkan pemahaman secara bertahap.

b. Sumber Daya

Sumber daya internal yang mencakup kompetensi SDM, fasilitas teknologi, kewenangan PIC, dan ketersediaan pedoman teknis telah memadai untuk mendukung pelaksanaan kebijakan. Hambatan utama berasal dari faktor eksternal berupa ketidakstabilan server E-Kinerja dan

permasalahan integrasi SIASN yang berada di bawah kewenangan BKN, serta masih adanya kesulitan pada penyusunan RHK dan pengelolaan bukti dukung. Selain itu, intensitas pelatihan teknis juga belum menjangkau seluruh pegawai secara merata akibat keterbatasan distribusi informasi Bimbingan Teknis dan belum adanya pemetaan prioritas kebutuhan pelatihan antarunit kerja.

c. Disposisi

Para pelaksana menunjukkan komitmen dan kepatuhan dalam menjalankan kebijakan pengelolaan kinerja berbasis E-Kinerja. Meskipun pada fase awal terdapat resistensi akibat perubahan sistem, disposisi pegawai secara keseluruhan telah bergeser ke arah yang mendukung implementasi. Meskipun demikian, sebagian pegawai yang mengalami masa transisi dari sistem manual ke digital masih memandang E-Kinerja sebagai kewajiban administratif daripada instrumen manajemen kinerja yang substantif, sehingga penguatan internalisasi nilai bagi kelompok tersebut masih diperlukan.

d. Struktur Birokrasi

Implementasi didukung oleh SOP Pengelolaan Kinerja ASN yang jelas, mekanisme dialog kinerja yang telah menjadi budaya organisasi, serta pembagian peran yang terstruktur antara BKN, BHOSDM, PIC, pimpinan, dan pegawai. Fragmentasi teknis eksternal akibat ketergantungan pada sistem nasional BKN tetap menjadi tantangan yang memerlukan koordinasi lintas instansi yang lebih intensif, dan sebagian pegawai belum memahami keseluruhan alur pengelolaan kinerja secara menyeluruh.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Kebijakan Pengelolaan Kinerja ASN Berbasis E-Kinerja di BHOSDM LAN

Faktor pendukung yang teridentifikasi meliputi: (1) status LAN sebagai piloting project BKN yang memberikan keunggulan akses sosialisasi dan pendampingan lebih awal; (2) dukungan pimpinan yang aktif melalui dialog kinerja dan cascading target; (3) keberadaan PIC E-Kinerja yang proaktif dan

responsif sebagai fasilitator implementasi; (4) pelaksanaan sosialisasi dan pendampingan yang berkelanjutan melalui berbagai saluran; serta (5) ketersediaan fasilitas kerja dan kompetensi dasar pegawai yang memadai. Sementara itu, faktor penghambat yang teridentifikasi meliputi: (1) gangguan server dan keterbatasan sistem nasional E-Kinerja yang berada di luar kendali instansi; (2) kompleksitas penyusunan RHK dan beban pengelolaan bukti dukung yang tinggi; (3) persepsi sebagian pegawai yang masih memandang E-Kinerja sebagai beban administratif; serta (4) ketergantungan pada platform nasional dan keterbatasan interoperabilitas data dengan SIASN.

Secara keseluruhan, berdasarkan keempat aspek implementasi kebijakan menurut George C. Edward III (1980) dan proses analisis data dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), implementasi kebijakan pengelolaan kinerja ASN berbasis E-Kinerja di BHOSDM LAN telah berjalan dengan baik dan mampu mendukung pelaksanaan pengelolaan kinerja ASN secara lebih terukur, terdokumentasi, dan akuntabel. Namun masih terdapat beberapa kendala yang perlu mendapat perhatian, terutama terkait pemerataan pemahaman pegawai, penguatan kapasitas dalam penyusunan RHK, SKP dan bukti dukung, serta permasalahan teknis sistem E-Kinerja yang berada di bawah pengelolaan BKN.

Pada penelitian ini, peneliti menyadari masih terdapat beberapa keterbatasan selama proses penelitian berlangsung. Salah satu keterbatasan yang dihadapi adalah belum tersedianya data laporan kinerja unit terbaru, khususnya untuk periode Tahun 2025, yang diharapkan dapat digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat hasil penelitian. Keterbatasan tersebut tidak mengurangi substansi temuan penelitian karena data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam dan dokumentasi yang tersedia tetap dapat digunakan untuk menjawab fokus penelitian yang telah ditetapkan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak-pihak terkait dalam rangka meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan pengelolaan kinerja ASN berbasis E-Kinerja.

1. Bagi Biro Hukum, Organisasi, dan Sumber Daya Manusia LAN

- a. Melaksanakan coaching, knowledge sharing, dan refreshment secara berkala menjelang setiap periode penilaian triwulanan, dengan penekanan khusus pada aspek penyusunan RHK, penentuan indikator kinerja, dan pengelolaan dokumen bukti dukung.
- b. Menyusun panduan teknis internal dalam format yang lebih ringkas dan aksesibel misalnya dalam bentuk infografis, video tutorial singkat, atau FAQ sebagai komplemen bagi SOP Pengelolaan Kinerja ASN yang telah ada.
- c. Mengoptimalkan pelaksanaan dialog kinerja secara berkala dan terstruktur, termasuk mengintegrasikan pembahasan kemajuan pengisian E-Kinerja dalam agenda dialog kinerja reguler.
- d. Memperkuat sistem pengelolaan arsip digital sebagai sarana penyiapan bukti dukung laporan kinerja sehingga proses pelaporan dan penilaian dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien.
- e. Mengoptimalkan peran PIC E-Kinerja sebagai pusat konsultasi dan pendampingan bagi pegawai yang mengalami kendala dalam penggunaan sistem E-Kinerja pada proses pengelolaan kinerja berbasis E-Kinerja.
- f. Membudayakan pendekatan peer learning melalui pasangan mentor-mentee antara pegawai yang telah melek digital dengan pegawai yang masih memerlukan bimbingan, khususnya bagi pegawai baru maupun yang mengalami masa transisi dari sistem manual ke digital.
- g. Mewajibkan penyimpanan salinan lokal data kinerja sebagai langkah antisipatif untuk mengurangi risiko kehilangan data akibat gangguan pada server E-Kinerja.

- h. Menetapkan protokol pengisian data kinerja secara internal dengan tenggat waktu dua minggu lebih awal dari batas resmi BKN, serta mendorong pegawai melakukan penginputan data secara bertahap agar tidak menumpuk mendekati tenggat waktu triwulanan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Disarankan untuk melanjutkan kajian ini dengan menggunakan data kinerja tahun 2025 yang lebih lengkap apabila telah tersedia, untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang perkembangan implementasi E-Kinerja pasca-restrukturisasi BHOSDM LAN.
- b. Penelitian serupa dapat dilakukan dengan metode campuran (*mixed methods*) untuk mengkuantifikasi besaran pengaruh masing-masing variabel Edward III terhadap efektivitas implementasi E-Kinerja di berbagai konteks instansi pemerintah.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Anwar, M. K., & Asianti Oetojo, S. (2004). *Aplikasi Sistem Informasi Manajemen Bagi Pemerintahan di Era Otonomi Daerah, SIMDA*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Aguinis, Herman. (2013). *Performance Management Third Edition*. Pearson Education, Inc.
- Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. Wiley. ISBN 9781119557661
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan page publishers.
- Danar, O. R., AP, S., & AP, M. (2022). *Manajemen Kinerja: Teori dan Praktik*. Deepublish.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Dwiyanto, A. (2021). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. Gadjah Mada University Press.
- Dwiyanto, A. (2018). *Manajemen pelayanan publik: peduli inklusif dan kolaborasi*. UGM press.
- Edwards III, G. C. (1980). *Implementing public policy*. Congressional Quarterly Press.
- Fahlevi, R., Sari, Y. P., Rukmana, A. Y., Januardani, F. D., Sholihannisa, L. U., & Amelia, W. (2023, November). *Manajemen Kinerja*.
- Grindle, M. S. (Ed.). (1980). *Politics and policy implementation in the Third World*. Princeton University Press.
- Hasibuan, M. S. P., M. S. P. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indriyani, E. (2016). *E-Government: konsep, implementasi dan perkembangannya di Indonesia* (Tim Insan Cendekia (Ed.); Cetakan pe). Solok : Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Balai Insan Cendekia, 2020.

- Indrajit, R. E. (2006). *Electronic government: Konsep pelayanan publik berbasis internet dan teknologi informasi*. Jakarta: Aptikom.
- Kertati, I., Pratomo, S., Sancono, B. A. W., Daeni, M., Widyastomo, R. P., Christiani, C., ... & Wirasati, W. (2023). *Implementasi Kebijakan Publik: Dari Hulu ke Hilir*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications. https://us2.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/110621_book_item_110621.pdf
- Moleong, L. J., & Surjaman, T. (2014). *Metodologi penelitian kualitatif*.
- Nasution, Mulia. (2016). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Djambatan.
- Nugraha, J. T., Achmad, T., Warsono, H., & Yuniningsih, T. (2023). *E-Government dalam Perspektif Pengguna: Konsep, Teori, dan Perkembangannya*. Stiletto Book.
- Richardus Eko Indrajid. (2016). *Electronic Government Strategi Pembangunan dan Pengembangan Sistem Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Digital*. Referensi, xvi+166.
- Robinson, D., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (16th ed.). Pearson.
- Simamora, Hendry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Suaedi, F., & Wardiyanto, B. (2010). *Revitalisasi administrasi negara: reformasi birokrasi dan e-governance*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 24(01).
- Suaib, H., Rakia, A. S. R., Purnomo, A., & Ohorella, H. M. (2022). *Pengantar kebijakan publik*. Humanities Genius.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Susita, D., Parimita, W., Murdiono, J., Hamidi, D. Z., Diani, R. D., Rahadian, M. I., & Junaidi, M. N. (2025). *Teori Manajemen Sdm Dalam Pengelolaan Kinerja*. Penerbit Widina.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: RajaGrafindo Persada. Raja Grafindo.

Uno, H. B., & Nina Lamatenggo, S. E. (2022). Teori kinerja dan pengukurannya. Bumi Aksara.

Winarno, B. (2012). *Kebijakan publik: Teori, proses, dan studi kasus*. CAPS (Center of Academic Publishing Service).

JURNAL DAN ARTIKEL

Afandi, I. (dalam Abidin, Z., & Sasongko, Y. P.,. (2022). Pengaruh Kinerja Pegawai dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(3), 92-104.

Al Hisyam, N. K., & Agustina, I. F. (2025). Efektivitas Program E-Kinerja Dalam Layanan Penyelenggara Pemerintahan Berbasis Elektronik Di Kelurahan Pucang Kecamatan Sidoarjo Kabupaten Sidoarjo. *Journal Publicuho*, 8(3), 1245-1260.

Amalia, L., & Azizah, N. (2022). Sistem e-Kinerja sebagai instrumen penguatan reformasi birokrasi berbasis digital. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(2), 112–124. <https://dx.doi.org/10.35448/jap.2022>.

Andika, M., & Maulida, D. (2022). Implementasi E-Kinerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Di Bappeda Kabupaten Nagan Raya. At-Tanzir: *Jurnal Ilmiah Prodi Komunikasi Penyiaran Islam*, 99-120.

Ansyar, A., Mustafa, D., & Juharni, J. (2024). Implementasi E-Kinerja Pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Makassar. *Paradigma Journal of Administration*, 2(2), 69-77.

Asropi, A., & Rajab, R. (2022). Policy Implementation Analysis Of Performance Management System Civil Servants Tangerang City. *Dia: Jurnal Administrasi Publik*, 20(02), 46-57.

Diah Rachma Aprianty. (2016). Penerapan Kebijakan E-Government Dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Publik Di Kantor Kecamatan Sambutan Kota Samarinda. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 4(4), 1589–1602.

Fauzan, A. (2024). Model Implementasi Kebijakan Publik. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(3), 17929-17938.

Fikri, I. U. (2025). The Development of Performance Management Regulation of Civil Servants in Indonesia. *PERSPEKTIF*, 14(4), 820-830.

- Gae, A. C. F., & Ardiansyah, A. (2025). Implementasi Aplikasi E-Kinerja untuk Meningkatkan Kinerja ASN di Kecamatan Ende Timur. *Jurnal Abdi Masyarakat Indonesia*, 5(3), 1081-1090
- Handoko (2004:4). Dampak Pengelolaan Sumberdaya Manusia Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT Bukit Jaya Abadi Surabaya
- Keppy, T. Q., & Sasuwuhe, M. S. (2025). Analisis Kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Indonesia: Tinjauan Literatur. *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik*.
- Mangkunegara (dalam Abidin, Z., & Sasongko, Y. P., (2022). Pengaruh Kinerja Pegawai dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(3), 92-104.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.
- Muhaimin, L. O., Muthalib, A. A., & Nur, M. (2024). Implementasi pengelolaan kinerja ASN berdasarkan Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 6 Tahun 2022 dalam meningkatkan kualitas dan kapasitas ASN pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tenggara. *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora*, 4(2), 453–469. <https://doi.org/10.57250/ajsh.v4i2.407>
- Mozin, S. Y., Pakaya, R., Sasmindar, D., Ntelu, N., Hasan, H., Patuti, V. I., & Mahmud, Z. (2025). Reformasi Birokrasi SDM Aparatur; Kinerja ASN Dalam Reformasi Birokrasi (Studi Kasus Bandung). *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(11), 7305-7311.
- Nabilah, D. K., & Atieq, A. M. Q. (2022). Efektivitas Penerapan E-Kinerja Dalam Meningkatkan Disiplin Dan Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian, Pendidikan, Dan Pelatihan Kabupaten Kudus. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 114-124.
- Nuryadi, N., Hidayat, T., & Prayitno, A. (2025). Implementasi kebijakan kinerja ASN berbasis e-Kinerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Indramayu. *Reformasi: Jurnal Ilmiah Administrasi*, 7(2). <https://doi.org/10.33603/reformasi.v7i2.10901->

- Putri, A. A., Azzahira, F. G., Al Qodri, M. H., Ramadhan, F. F., Latifah, A. A., Rinto, R. A. P., & Anwar, M. K. (2025). Transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia ASN melalui Implementasi Reformasi Birokrasi di Indonesia. *Indonesia Economic Journal*, 1(2), 1631-1642.
- Putri, R. A., & Handayani, N. (2025). Optimalisasi Kinerja Asn melalui E-Kinerja dalam Meningkatkan disiplin dan Produktivitas di Biro Humas Kementerian Agama RI. *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora*, 5(2), 1847-1856.
- Rauf, E. U. T., & Mosshananza, H. (2025). OPTIMALISASI IMPLEMENTASI APLIKASI E-KINERJA DALAM PENGEMBANGAN E-GOVERNMENT DI BKPSDM KOTA BANDAR LAMPUNG. *JURIST: Jurnal Ilmu Hukum dan Ilmu Politik*, 2(2), 53-62.
- Safitri, R., & Hutagalung, S. (2023). Implementasi Kebijakan Electronic Kinerja (E-Kinerja) Pegawai Aparatur Sipil Negara (Asn) Pada Badan Penelitian Dan Pengembangan Daerah Provinsi Lampung. *Administrativa : Jurnal Birokrasi, Kebijakan Dan Pelayanan Publik*, 5(3), 355-362. <https://doi.org/10.23960/administrativa.v5i3.162>
- Siahaan, F. S., Priscillia, A. S., Hidayat, R., & Restika, D. (2025). Analysis of the Effectiveness of Implementing the ASN Performance Assessment System (E-Kinerja). *Ilmu Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, 6(1), 1-10.
- Suryanto, A., & Darto, M. (2020). Penerapan Kebijakan Sistem Merit: Praktik Terbaik di Lembaga Administrasi Negara: Implementation of Merit System Policy: Best Practice in National Institute of Public Administration. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 401-422.
- Suwandi, S., & Magdalena, B. (2021). Makna Kinerja dalam Organisasi: Perspektif Proses dan Hasil. *Jurnal Manajemen dan Kinerja*, 18(3), 215-227.
- Tumija, T., & Bukit, D. (2023). Performance appraisal among civil servants through electronic performance (e-performance) at Badan Kepegawaian Daerah

(BKD) of Karo Regency, North Sumatera Province. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 11(1), 1-17.

Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The policy implementation process: A conceptual framework. *Administration & Society*, 6(4), 445–488.
<https://doi.org/10.1177/009539977500600404>

Wirtadipura, D., Kurniasih, D., & Tajudin, T. (2025). MANAJEMEN KINERJA DAN KINERJA ORGANISASI: TINJAUAN SISTEMATIS. *DESANTA (Indonesian of Interdisciplinary Journal)*, 5(2), 323-333.

PUBLIKASI

Antoni, D A Darius Muhammad, I. H., & Muhamad, A. (2022). E-Government Berbasis Information Technology Infrastructure. In E. Nindya (Ed.), *CV.Mitra Mandiri Persada*. [http://eprints.binadarma.ac.id/12506/1/E-Government Berbasis IT Infrastructure.pdf](http://eprints.binadarma.ac.id/12506/1/E-Government%20Berbasis%20IT%20Infrastructure.pdf)

Badan Kepegawaian Negara. (2024). *Statistik Aparatur Sipil Negara Tahun 2024*. Jakarta: BKN.

Badan Kepegawaian Negara. (2025). *Statistik Aparatur Sipil Negara Semester I Tahun 2025*. Jakarta: BKN.

Safitri, R. (2022). Implementasi Kebijakan Electronic Kinerja (Ekinerja) Pegawai Aparatur Sipil Negara (Asn) Pada Badan Penelitian Dan Pengembangan Daerah Provinsi Lampung.

Setiawan, W. (2017). *E-Government. Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM Daerah*.

World Bank. (2015). e-Government. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment/brief/e-government>

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik (SPBE)

Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan e-Government

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara

Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 2 Tahun 2026 Tentang Layanan E-Kinerja

**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**