

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan

Pada tinjauan kebijakan, penulis menguraikan tentang regulasi yang bersangkutan dengan penelitian dan sebagai penunjang penelitian. Kebijakan ini berfungsi sebagai dasar riset dan menjadi dasar acuan yang dipakai menjadi landasan dalam riset. Pada pembahasan terkait, penulis menggunakan beberapa landasan yaitu:

- 1) Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Lembaran negara Republik Indonesia Nomor 77, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6340). Memuat sistem manajemen kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), perencanaan kinerja, seperti penyusunan dan penetapan SKP bagi pegawai dan petinggi. Pelaksanaan rencana kinerja, mulai dari pemantauan kinerja, pengukuran dan pembinaan. Penilaian kinerja yang melingkupi penilaian SKP, Penilaian perilaku kerja dan Penilaian kinerja PNS.
- 2) Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 182). Meliputi mengenai tata kelola sistem pemerintah berbasis elektronik, manajemen sistem pemerintahan berbasis elektronik, dan komunikasi, penyelenggara sistem pemerintahan berbasis elektronik, percepatan sistem pemerintahan berbasis elektronik dan pemantauan dan evaluasi sistem pemerintahan berbasis elektronik.
- 3) Peraturan Presiden Nomor 165 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan SAR Nasional yang membahas mengenai syarat penerimaan tunjangan kinerja bagi seluruh pegawai dan prosedur pemberian tunjangan kinerja bagi seluruh pegawai di Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.
- 4) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 155) berisi tentang perencanaan kinerja pegawai, pelaksanaan, pemantauan dan pembinaan kinerja pegawai, Penilaian kinerja pegawai, tindak lanjut, sistem informasi kinerja pegawai, dan sistem kerja.

B. Tinjauan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hamali (2018), manajemen sumber daya manusia adalah keterampilan dalam mengatur sesuatu secara efisien dan efektif serta memanfaatkan sumber daya individu secara optimal sehingga tujuan bersama baik dari pihak perusahaan, pegawai, dan yang berkepentingan tergapai keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia menekankan pentingnya manusia dan peran tenaga kerja organisasi dalam berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi dan memastikan kinerja sama rata untuk kepentingan semua pihak yang terikat.

Fungsi manajemen sumber daya manusia dijelaskan pada beberapa studi literatur, menurut Hamali (2018) unsur-unsur fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dijabarkan 10 poin yaitu:

1) Perencanaan

Tindakan menilai kondisi pegawai sedemikian rupa sehingga membantu memenuhi persyaratan dan memenuhi kebutuhan secara keseluruhan agar tercapainya harapan dengan semaksimal mungkin. Perencanaan meneguhkan program ketenagakerjaan ini mencakup organisasi pegawai, pengarahan, pengendalian, penyelenggaraan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2) Pengorganisasian

Merupakan kegiatan untuk mengontrol pegawai merujuk pada proses mendesain struktur organisasi, mengelompokkan tugas-tugas, dan mendefinisikan tanggung jawab agar mencapai efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan tenaga kerja. Pengorganisasian merupakan cara untuk menggapai tujuan. Organisasi diarahkan dan dikelola dengan baik sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi.

3) Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan merujuk pada proses pengelolaan dan penentuan arah strategis yang diambil oleh organisasi terkait dengan aspek sumber daya manusia. Ini mencakup pembuatan kebijakan, pengembangan strategi SDM, dan

penentuan tujuan yang berhubungan dengan tenaga kerja. Pengadaan merujuk pada proses perekrutan, seleksi, dan penempatan karyawan baru dalam organisasi. Ini melibatkan usaha untuk menarik, memilih, dan menempatkan individu yang memiliki keterampilan dan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi merupakan proses rekrutmen seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk memperoleh pegawai guna memenuhi kebutuhan suatu organisasi.

4) Pengendalian

Mengendalikan, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan kebijakan, prosedur, dan program-program SDM untuk memastikan bahwa pegawai berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan perusahaan. Tujuan dari pengendalian manajemen SDM adalah untuk menilai, memonitor, dan mengelola berbagai aspek kinerja karyawan serta kebijakan SDM yang telah ditetapkan.

5) Pengembangan

Serangkaian aktivitas yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan pegawai agar mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan organisasi dengan pendidikan dan pelatihan.

6) Kompensasi

Segala bentuk imbalan yang diberikan kepada pegawai sebagai pengganti kontribusi dan kinerja mereka dalam organisasi. Secara umum, kompensasi mencakup semua elemen finansial dan non-finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai pengakuan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Kompensasi harus diberikan secara sama rata dan layak, yang sesuai dengan kinerja pegawai sebelumnya.

7) Pengintegrasian

Kegiatan yang dilakukan untuk memadukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, sehingga tercipta suatu kerjasama yang harmonis dan saling menguntungkan. Menyelaraskan dan menghubungkan berbagai fungsi SDM agar saling mendukung dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi secara merata.

8) Pemeliharaan

Serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk memastikan kesejahteraan, motivasi, dan perkembangan karyawan dalam lingkungan kerja. Fokusnya terletak pada upaya menjaga dan meningkatkan kesejahteraan karyawan agar mereka dapat memberikan kontribusi optimal terhadap tujuan organisasi. Pemeliharaan SDM mencakup berbagai aspek, seperti manajemen kesejahteraan, kebijakan keseimbangan kerja, dukungan psikologis, dan pembangunan karir. Ini melibatkan penerapan program-program kesejahteraan, pemahaman terhadap kebutuhan dan harapan karyawan, serta upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan personal dan profesional.

9) Kedisiplinan

Merupakan penerapan aturan, norma, dan tata tertib yang berlaku di dalam suatu organisasi guna memastikan bahwa karyawan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan. Kedisiplinan merupakan aspek penting dalam manajemen SDM karena berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang teratur, efisien, dan produktif. Penerapan kedisiplinan melibatkan penyusunan peraturan-peraturan internal yang jelas, komunikasi yang efektif terkait aturan tersebut kepada seluruh karyawan, serta penegakan konsisten terhadap norma-norma tersebut.

10) Pemberhentian

Merupakan tindakan mengakhiri hubungan kerja antara seorang pegawai dan organisasi. Proses ini melibatkan berbagai pertimbangan dan langkah-langkah yang harus diambil oleh tim SDM. Pemberhentian dapat terjadi atas berbagai alasan, seperti penurunan kinerja, pelanggaran kebijakan, restrukturisasi organisasi, atau alasan pribadi. Manajemen SDM harus memastikan bahwa proses pemberhentian dilakukan secara adil, sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku, serta dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan yang terlibat. Proses ini mencakup penyusunan dokumentasi yang tepat, memberikan umpan balik konstruktif kepada pegawai dan memastikan bahwa pemutusan hubungan kerja dilakukan dengan menghormati hak-hak dan martabat individu.

Banyak sekali studi literatur yang membahas mengenai indikator dari manajemen sumber daya manusia, salah satunya yaitu Afandi (2018) yang menjelaskan bahwa indikator dari manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi 5 poin yaitu:

1. Tugas kerja, yang merupakan rincian dari adanya kegiatan atau pekerjaan yang seharusnya dijalankan oleh para pegawai. Mengacu pada kemampuan dari pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditugaskan kepada mereka sesuai dengan standar yang ditetapkan. Indikator tugas kerja mencakup kemampuan pegawai dalam memahami instruksi kerja, mengembangkan strategi untuk menyelesaikan tugas, dan melaksanakan tugas tersebut dengan baik.
2. Kualitas kerja, merupakan output yang sudah memiliki standar dan sesuai dengan yang dibutuhkan. Mengacu pada tingkat keunggulan atau mutu dari hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai. Indikator kualitas kerja mencakup akurasi, ketepatan, keakuratan, dan kehandalan dalam melakukan tugas. Dengan itu maka diharapkan para pegawai dapat menghasilkan produk atau layanan yang berkualitas tinggi sesuai dengan standar yang ditetapkan
3. Kuantitas, merupakan output dari produksi kerja para pegawai. Mengacu pada jumlah atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam periode waktu tertentu. Indikator kuantitas kerja mencakup produktivitas dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Pegawai diharapkan dapat menghasilkan output yang cukup untuk memenuhi kebutuhan organisasi dengan memanfaatkan waktu dan sumber daya yang tersedia secara efisien
4. Ketepatan waktu, mengacu pada kemampuan pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Indikator ketepatan waktu mencakup kemampuan untuk mengikuti jadwal kerja, memenuhi batas waktu yang ditetapkan, dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu tanpa menimbulkan keterlambatan atau penundaan.

5. Efektifitas biaya, yaitu menggunakan biaya secara efisien dan tidak berlebihan. Mengacu pada kemampuan pegawai untuk menghasilkan hasil kerja dengan biaya yang efektif atau efisien. Indikator efektivitas biaya mencakup kemampuan para pegawai untuk menggunakan sumber daya yang tersedia dengan bijaksana, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan nilai tambah dari setiap unit biaya yang dikeluarkan.

Berdasarkan literatur yang ada manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan kondisi yang memungkinkan bagi organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Selain itu juga bertujuan untuk mengembangkan dan memelihara hubungan yang baik antara organisasi dan pegawainya, menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, serta memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam hubungan ketenagakerjaan. Dengan mencapai tujuan-tujuan tersebut, manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Hal ini sejalan dengan tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2017) adalah untuk :

- 1) Memberi masukan pada manajemen mengenai regulasi SDM untuk memastikan organisasi mempunyai departemen SDM yang termotivasi dan berkinerja tinggi bersamaan juga dengan sumber daya untuk merespons perubahan.
- 2) Memelihara dan melaksanakan regulasi serta tahapan sumber daya manusia agar tercapainya tujuan organisasi/perusahaan.
- 3) Mengatasi, memahami, memenuhi, dan mengelola harapan serta kebutuhan pegawai. Ini mencakup aspek-aspek seperti keadilan dalam kompensasi, lingkungan kerja yang kondusif, dan pengakuan terhadap prestasi
- 4) Menyediakan pengembangan pegawai dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

- 5) Menjadi pemecah masalah dan mediator dalam mengelola konflik di tempat kerja, serta memfasilitasi perubahan organisasional dengan minimal dampak negatif pada pegawai.
- 6) Mendukung dan membuat suasana dan lingkungan bagi manajer untuk mencapai tujuannya.

Manajemen Sumber Daya Manusia sangat dibutuhkan di dunia kerja karena memiliki peran yang krusial dalam mengelola aset terpenting suatu organisasi, yaitu manusia. Berikut merupakan alasan mengapa manajemen SDM sangat dibutuhkan:

1. Rekrutmen dan seleksi pegawai

Manajemen SDM bertanggung jawab untuk menarik, merekrut, dan memilih pegawai yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses rekrutmen dan seleksi yang baik dapat memastikan bahwa organisasi mendapatkan pegawai yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

2. Pengembangan pegawai

Manajemen SDM memfasilitasi pengembangan pegawai melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karir. Ini membantu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai, sehingga mereka dapat berkontribusi secara lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Penilaian kinerja dan umpan balik

Manajemen SDM melakukan penilaian kinerja pegawai secara berkala dan memberikan umpan balik konstruktif untuk membantu pegawai meningkatkan kinerja mereka. Ini memungkinkan pengidentifikasian kekuatan dan kelemahan pegawai serta memberikan arah yang jelas bagi pengembangan karir mereka.

4. Manajemen konflik dan kesejahteraan pegawai

Manajemen SDM berperan dalam menangani konflik antar pegawai dengan

manajemen serta memastikan kesejahteraan dan kepuasan pegawai. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung, manajemen SDM dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas dari pegawai itu sendiri.

5. Kompensasi dan penghargaan

Manajemen SDM bertanggung jawab untuk merancang program kompensasi yang adil dan kompetitif serta mengelola penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai pengakuan atas kontribusi mereka. Ini membantu memotivasi pegawai untuk memberikan yang terbaik dan mempertahankan mereka dalam organisasi.

6. Manajemen kinerja dan produktivitas

Manajemen SDM memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi dengan mengelola kinerja pegawai secara efektif. Dengan menetapkan sasaran kinerja yang jelas, memberikan umpan balik yang tepat waktu, dan memfasilitasi pengembangan pegawai, manajemen SDM dapat membantu meningkatkan kinerja individu dan tim.

7. Kepatuhan hukum dan etika

Manajemen SDM memastikan bahwa organisasi mematuhi semua regulasi hukum terkait ketenagakerjaan dan praktik-praktik etika yang berlaku. Ini termasuk pemenuhan hak-hak pegawai, kesetaraan peluang, dan perlakuan yang adil dalam lingkungan kerja.

Secara keseluruhan, manajemen SDM sangat dibutuhkan di dunia kerja karena membantu organisasi untuk mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif demi mencapai tujuan bisnis dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

2. Teori Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan merupakan tahapan krusial dalam siklus kebijakan publik yang melibatkan transformasi konsep dan keputusan menjadi tindakan nyata. Proses ini melibatkan serangkaian langkah konkret yang dirancang untuk

menjalankan rencana kebijakan yang telah dibuat. Proses implementasi juga melibatkan pengembangan prosedur operasional standar (SOP) yang rinci, untuk memastikan bahwa setiap tahap dapat dijalankan secara konsisten dan efisien. Komunikasi yang efektif kepada semua pihak terlibat juga menjadi aspek penting untuk menghindari kebingungan dan memastikan pemahaman yang seragam terhadap kebijakan yang diimplementasikan.

Selama implementasi, pemantauan progres secara berkala diperlukan untuk mengevaluasi pencapaian dan mengidentifikasi potensi hambatan. Kemungkinan adanya perubahan yang diperlukan juga perlu diakomodasi agar kebijakan dapat disesuaikan dengan dinamika yang mungkin terjadi di lapangan. *Feedback* dari para pelaku dan penerima kebijakan juga penting untuk terus memperbaiki dan mengoptimalkan pelaksanaan. Keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya diukur dari sejauh mana kebijakan tersebut dijalankan sesuai rencana, tetapi juga melibatkan dampak positif yang dihasilkan terhadap tujuan yang ingin dicapai. Dengan demikian, pemantauan kinerja dan evaluasi berkesinambungan diperlukan untuk menilai efektivitas kebijakan serta memastikan bahwa tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan maksimal. Penelitian kali ini menggunakan teori dari George C. Edwards III yang merupakan seorang ilmuwan politik yang telah memberikan kontribusi besar dalam kajian implementasi kebijakan. Teori implementasi kebijakan menurut George Edwards III menitikberatkan pada analisis peran dan interaksi antara para pelaksana kebijakan (implementor) dan target dari kebijakan tersebut. Edwards III memandang implementasi sebagai sebuah proses yang kompleks, melibatkan berbagai aktor yang memiliki kepentingan dan peran yang berbeda. (Janda et al., 2022).

Pemilihan konsep Edward III ini sangat cocok terhadap penelitian ini dikarenakan Teori Edward III, sangat relevan untuk digunakan pada penelitian mengenai implementasi pemanfaatan aplikasi e-kinerja di BASARNAS karena teori ini mencakup empat aspek yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi yang bisa memberikan wawasan lebih dalam memahami dan mengatasi hambatan yang bisa timbul dalam proses implementasi aplikasi e-kinerja di BASARNAS ini. Aspek komunikasi di teori Edward III menekankan pada pentingnya penyampaian informasi yang jelas dan tepat sasaran. Dalam

konteks implementasi aplikasi e-kinerja di BASARNAS, komunikasi yang efektif antara pengembang aplikasi, manajemen, dan pegawai sangat penting untuk memastikan bahwa semua pihak memahami tujuan, manfaat, dan cara penggunaan aplikasi tersebut. Komunikasi yang baik akan membantu mengurangi resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan wawasan para pegawainya. Sumber daya merupakan aspek yang cukup penting karena pada proses pengimplementasian aplikasi e-kinerja memerlukan sumber daya yang memadai, baik dalam bentuk anggaran, teknologi, maupun sumber daya manusia. BASARNAS perlu memastikan bahwa infrastruktur teknologi yang memadai untuk menjalankan aplikasi ini. Selain itu, pegawai harus diberikan pelatihan yang memadai untuk menggunakan aplikasi dengan efektif.

Aspek ketiga yaitu disposisi yang merupakan sikap dari individu pegawai yang terlibat dalam implementasi juga sangat penting, karena keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh sikap positif dan komitmen dari pegawai. BASARNAS perlu untuk menciptakan budaya organisasi yang mendukung perubahan dan inovasi. Hal ini bisa dicapai melalui program pelatihan yang tidak hanya teknis tetapi juga menekankan pada pentingnya e-kinerja dalam meningkatkan kinerja dan efisiensi organisasi. Terakhir yaitu struktur birokrasi, menurut Edward III struktur organisasi harus memungkinkan fleksibilitas dan adaptabilitas untuk menyesuaikan dengan kebutuhan baru yang timbul dari penggunaan aplikasi e-kinerja. Proses birokrasi yang berbelit-belit dapat menghambat implementasi dan menyebabkan keterlambatan atau kegagalan dalam mencapai tujuan kebijakan.

Maka dengan menggunakan teori Edward III sebagai acuan, penelitian ini dapat mengidentifikasi dan mengevaluasi berbagai aspek penting yang mempengaruhi implementasi aplikasi e-kinerja di BASARNAS yang memberikan guna untuk menjadi rekomendasi untuk mengatasi hambatan dan meningkatkan keberhasilan implementasi aplikasi tersebut. Salah satu konsep sentral dalam teorinya adalah "struktur implementasi," yang mencakup organisasi, aturan formal, dan norma-norma informal yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan. Edwards III (1980) berpendapat bahwa struktur implementasi ini dapat menjadi faktor yang krusial dalam menentukan sejauh mana kebijakan dapat diimplementasikan dengan

efektif. Selain itu, Edwards III juga menyoroti peran pemimpin dan aktor kunci dalam implementasi kebijakan. Menurutnya, kepemimpinan yang kuat dan komitmen aktor kunci dapat meningkatkan peluang sukses implementasi kebijakan. Pemimpin yang efektif harus mampu memahami dinamika organisasi dan memotivasi para pelaksana kebijakan. Teori implementasi kebijakan Edwards III juga mengakui adanya ketidakpastian dan resistensi dalam proses implementasi. Perubahan dalam kebijakan seringkali dihadapi dengan tantangan dan hambatan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, perlu adanya strategi komunikasi yang efektif dan manajemen konflik untuk mengatasi resistensi dan ketidakpastian yang mungkin muncul selama pelaksanaan kebijakan. Menurut sudut pandang Edward III dalam (Subarsono, 2011) implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel:

1. Komunikasi

Merupakan wujud dari ketercapaian penerapan kebijakan yang berhasil mengharuskan agar pelaksana dapat menimbang langkah selanjutnya yang harus jalani dan dimana patokan kebijakan harus ditransmisikan kepada *audiens* untuk meminimalisir bias pada proses penerapan. Dalam konteks ini, komunikasi menjadi fondasi utama untuk menyampaikan tujuan, harapan, dan perubahan terkait implementasi e-kinerja kepada seluruh anggota organisasi. Komunikasi yang baik dapat menciptakan pemahaman bersama mengenai manfaat dan tujuan dari aplikasi tersebut, mengatasi resistensi, dan merangsang partisipasi aktif dari pegawai.

Selain itu, komunikasi juga memainkan peran kunci dalam proses pelatihan dan pengenalan aplikasi e-kinerja kepada seluruh anggota organisasi. Informasi yang jelas dan disampaikan dengan baik akan membantu karyawan untuk memahami tata cara penggunaan, manfaat, dan dampaknya terhadap penilaian kinerja individu. Dengan demikian, komunikasi yang efektif dapat membantu mengurangi hambatan adaptasi dan meningkatkan tingkat penerimaan terhadap teknologi baru. Dalam pengembangan dan pemeliharaan aplikasi e-kinerja, komunikasi terus-menerus dibutuhkan untuk mengidentifikasi masalah, mengumpulkan umpan balik, dan menyampaikan perubahan atau pembaruan yang

diperlukan. Komunikasi yang terbuka dan transparan akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang responsif terhadap perubahan teknologi, sehingga organisasi dapat terus meningkatkan dan mengoptimalkan aplikasi e-kinerja sesuai dengan kebutuhan dan harapan penggunanya.

2. Sumber Daya

Sumber daya memiliki peran yang sangat penting dalam penerapan aplikasi e-kinerja di berbagai organisasi. Penerapan aplikasi e-kinerja membutuhkan dukungan sumber daya manusia, teknologi, dan keuangan yang memadai. Pertama-tama, sumber daya manusia berperan dalam penggunaan dan pengelolaan aplikasi tersebut. Pelatihan dan pemahaman yang memadai dari para pegawai terkait dengan aplikasi e-kinerja dapat memastikan efisiensi dan efektivitas dalam penggunaannya. Sumber daya teknologi juga menjadi elemen krusial dalam hubungan ini. Aplikasi e-kinerja memanfaatkan teknologi informasi untuk mengelola data kinerja, menyediakan akses online, dan mendukung proses evaluasi kinerja secara lebih terukur. Oleh karena itu, investasi dalam infrastruktur teknologi yang handal dan terkini menjadi kunci keberhasilan penerapan aplikasi e-kinerja.

Selain itu, sumber daya keuangan juga memiliki dampak signifikan. Proses pengembangan, implementasi, dan pemeliharaan aplikasi e-kinerja memerlukan alokasi dana yang memadai. Keberlanjutan dan peningkatan aplikasi ini juga bergantung pada dukungan keuangan yang konsisten dari organisasi. Secara keseluruhan, hubungan antara sumber daya dan penerapan aplikasi e-kinerja adalah saling terkait dan saling mendukung. Ketiga jenis sumber daya tersebut, manusia, teknologi, dan keuangan, perlu dikelola secara holistik dan terintegrasi untuk mencapai keberhasilan dalam memanfaatkan aplikasi e-kinerja sebagai alat yang efektif dalam mengukur, mengelola, dan meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

3. Disposisi

Merupakan sifat dan kualitas yang dimiliki oleh pelaksana, seperti komitmen, kejujuran dan sifat demokratis. Proses implementasi kebijakan juga tidak akan

efektif apabila para pelaksana mempunyai sikap dan cara pandang yang tidak sama dengan pengambil kebijakan. Hubungan antara disposisi dan penerapan aplikasi e-kinerja sangat erat karena disposisi mencakup berbagai aspek, seperti keyakinan, sikap, dan motivasi terhadap teknologi tersebut. Seseorang atau organisasi yang memiliki disposisi positif terhadap penerapan aplikasi e-kinerja umumnya lebih terbuka terhadap inovasi, memiliki keinginan untuk memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

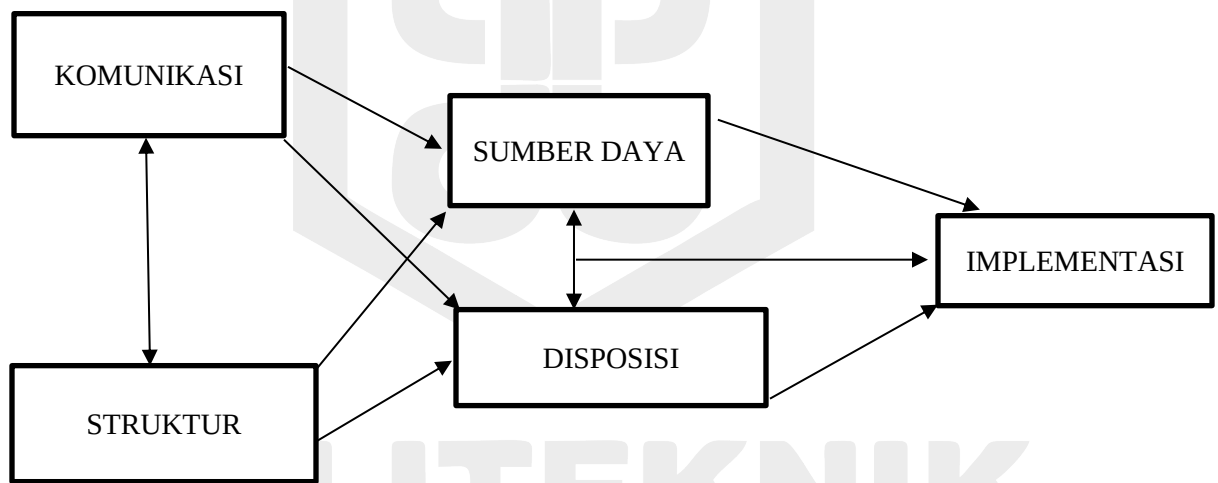
Di sisi lain, disposisi negatif dapat menjadi hambatan untuk pengimplementasian aplikasi e-kinerja. Ketidakpercayaan terhadap keamanan data, ketidaknyamanan dalam beradaptasi dengan perubahan, atau kurangnya pemahaman tentang manfaat teknologi tersebut dapat menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi disposisi negatif. Oleh karena itu, penting untuk memahami bahwa disposisi seseorang atau organisasi dapat memengaruhi penerimaan dan keberhasilan implementasi aplikasi e-kinerja.

4. Struktur Birokrasi

Melaksanakan kebijakan mempunyai banyak pengaruh terhadap penerapan suatu kebijakan. Aspek struktur organisasi meliputi standar operasional prosedur (SOP) dan fragmentasi. Struktur birokrasi yang berbelit-belit memungkinkan menyebabkan lemahnya pantauan sehingga membuat kegiatan organisasi menjadi tidak fleksibel. Dengan adanya struktur birokrasi, penggunaan aplikasi e-kinerja dapat diintegrasikan dengan lebih mudah ke dalam rutinitas administratif organisasi. Setiap tingkat dalam hierarki birokrasi dapat memiliki akses yang terkendali ke aplikasi tersebut, memungkinkan pengumpulan dan analisis data kinerja secara sistematis. Peran dan tanggung jawab masing-masing unit kerja dalam struktur birokrasi juga dapat direfleksikan dalam aplikasi e-kinerja, memudahkan pemantauan kinerja secara spesifik dan akurat. Selain itu, struktur birokrasi juga mendukung implementasi kebijakan dan standar kinerja yang terintegrasi dalam aplikasi tersebut. Koordinasi antar unit kerja dapat dilakukan dengan lebih efisien, memastikan bahwa tujuan organisasi dicapai dengan lebih konsisten. Oleh karena itu, struktur birokrasi memberikan landasan yang kokoh untuk penerapan aplikasi e-kinerja dengan menyelaraskan tugas, tanggung jawab,

dan proses evaluasi kinerja dalam satu sistem yang terintegrasi.

Meskipun demikian, tantangan seperti resistensi perubahan dan adaptasi terhadap teknologi mungkin muncul, dan perlu dukungan manajemen yang kuat untuk memastikan bahwa penerapan aplikasi e-kinerja berjalan sukses. Dalam keseluruhan, hubungan antara struktur birokrasi dan penerapan aplikasi e-kinerja menciptakan kerangka kerja yang mendukung pengelolaan kinerja yang efisien, terukur, dan terarah di dalam organisasi.



Gambar 2.1 Model Implementasi Kebijakan Edward III

Sumber : Winarno, 2008

Menurut pandangan Edward III (Budi Winarno, 2008) proses komunikasi kebijakan dipengaruhi tiga hal penting, yaitu:

- a) Transimisi, sebelum melaksanakan suatu keputusan, harus diketahui sebuah keputusan tersebut telah diambil dan telah dikeluarkan perintah untuk pelaksanaannya.
- b) Kejelasan, jika suatu kebijakan ingin dilaksanakan sesuai keinginan, instruksi implementasinya tidak cuma diterima oleh para pelaksana program. Banyaknya instruksi yang tidak komunikatif sehingga menyebabkan mis komunikatif dalam penerapannya.
- c) Faktor ketiga adalah konsistensi, agar penerapan program kebijakan

bekerja dengan baik, maka instruksi dari para pelaksana harus rinci dan tidak gamblang. Karena akan susah untuk berhasil melaksanakan tanggung jawabnya. menjalankan tugasnya dengan baik.

2. Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik dan *E-Government*

SPBE Nomor 95 Tahun 2018 adalah upaya Pemerintah Indonesia untuk memodernisasi sektor pemerintahan dengan memanfaatkan teknologi informasi. Dengan penggunaan teknologi yang tepat, diharapkan pelayanan publik dapat lebih efisien, transparan, dan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat secara lebih baik.

Sistem Pengadaan Barang dan Jasa Elektronik (SPBE) dan *E-Government* (Pemerintahan Elektronik) adalah dua konsep yang berkaitan dengan penerapan teknologi informasi dalam proses pengadaan barang dan jasa serta administrasi pemerintahan. SPBE adalah suatu sistem yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengotomatisasi dan meningkatkan efisiensi proses pengadaan barang dan jasa di berbagai sektor, termasuk sektor publik dan swasta. SPBE mencakup tahap-tahap seperti pengumuman lelang, pendaftaran peserta, pengumpulan penawaran, evaluasi, hingga penandatanganan kontrak secara elektronik.

Di sisi lain, *e-government* merupakan pendekatan yang menggunakan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam penyelenggaraan pelayanan publik oleh pemerintah. *E-government* mencakup penggunaan platform digital untuk menyediakan layanan publik secara online, memfasilitasi partisipasi publik dalam pengambilan keputusan, dan meningkatkan aksesibilitas serta akuntabilitas dalam administrasi pemerintahan. Ini melibatkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk mendukung proses-proses seperti pendaftaran penduduk, perizinan usaha, layanan kesehatan online, dan berbagai layanan publik lainnya.

Kedua konsep ini, SPBE dan *e-government*, memiliki dampak positif terhadap efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya publik. Implementasi SPBE dapat mempercepat proses pengadaan, mengurangi biaya administrasi, dan meningkatkan persaingan dalam pemberian kontrak. Sementara

itu, *e-government* dapat memudahkan akses publik terhadap layanan publik, mengurangi birokrasi, dan meningkatkan interaksi antara pemerintah dan masyarakat. Keduanya bersama-sama berkontribusi pada transformasi digital dalam konteks pengelolaan sumber daya dan pelayanan publik.

Menurut Richardsus (2004), *e-government* merupakan hubungan baru antar pemerintah, masyarakat, dan kelompok berkepentingan lainnya, serta merupakan pengembangan IT yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan secara berkelanjutan. *E-government* untuk memberikan informasi dan pelayanan pada masyarakat, pemangku kepentingan dunia usaha dan industri, serta instansi pemerintah lainnya guna mencapai penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien.

Terdapat lima karakteristik yang mendefinisikan *e-government* dari berbagai pendapat yaitu:

1. Pemanfaatan teknologi informasi, *e-government* menggunakan teknologi informasi dan komunikasi, seperti internet, aplikasi mobile, dan sistem informasi manajemen, untuk mendukung penyelenggaraan pelayanan publik.
2. Memberikan akses yang lebih mudah dan cepat bagi masyarakat untuk mendapatkan informasi dan layanan publik melalui platform digital. Transparansi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan juga menjadi aspek penting.
3. Memungkinkan interaksi dua arah antara pemerintah dan masyarakat. Masyarakat dapat memberikan umpan balik, partisipasi, atau melakukan transaksi secara online.
4. Meningkatkan efisiensi penyelenggaraan pelayanan publik dengan mengurangi birokrasi, waktu tunggu, dan biaya administratif, serta meningkatkan kualitas layanan yang diberikan.
5. Menyelenggarakan tata kelola yang efisien dan efektif melalui pemanfaatan teknologi, termasuk dalam proses pengambilan keputusan, manajemen data, dan pelaporan.

Beberapa literatur menjelaskam penerapan *e-government*. Di beberapa instansi pasti mengalami beberapa kendala. Menurut Sosiawan (2008) beberapa kendala yang mungkin ditemui dalam implementasi *e-government* diantaranya:

1. Teknologi

Teknologi adalah fondasi keberhasilan *e-government*. Kendala infrastruktur teknologi termasuk ketersediaan akses internet yang terbatas, kurangnya perangkat keras, dan ketidakmampuan untuk mengakses teknologi di wilayah tertentu. Hal ini dapat menghambat adopsi *e-government*, terutama di daerah yang kurang terkoneksi atau memiliki keterbatasan teknologi.

2. Regulasi

Ketidaksiuaian regulasi dan hukum dengan perkembangan teknologi dapat menjadi kendala. Perlindungan data, keamanan transaksi elektronik, dan kepatuhan terhadap regulasi hukum perlu diperhatikan agar *e-government* dapat berjalan sesuai standar yang ditetapkan. Dalam hal ini, tanggung jawab pengembangan *e-government* berada pada Kementerian Komunikasi dan Informatika dan diatur dalam undang-undang tersebut di atas.

3. SDM

Kurangnya sumber daya dalam implementasi *e-government* memperlambat pengoperasian sistem. Oleh karena itu, tujuan yang ingin dicapai terhambat oleh minimnya implementasi *e-government* dan para ahli yang memantau implementasinya.

4. Literasi

Masyarakat masih belum merata terhadap penggunaan *e-government*. Hal inilah yang menjadi faktor yang menimbulkan keraguan terhadap penerapan *e-government* pada instansi pemerintah yang berfungsi sebagai pegawai negeri sipil. Baik atau buruknya kinerja pegawai memiliki ketergantungan terhadap organisasi, yang membuat ikatan anatar organisasi dan pegawai harus harmonis dengan tujuan meningkatkan kinerja dari para pegawai (Prabhawanti & Prasoj, 2021).

Namun menurut Oktavya, A.A, (2015) ada juga faktor pendukung penerapan *e-government* yaitu:

1. Kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) pengembangan sumber daya manusia lebih tepatnya pegawai pemerintah dilakukan dengan cara terus meningkatkan keterampilan pegawai pemerintah. Pejabat pemerintah, baik sebagai pengembang *e-government* maupun sebagai pengelola dan pengguna *e-government*, merupakan faktor penentu dari penerapan *e-government*.
2. Partisipasi, ketersediaan dan konsistensi anggaran menjadi penunjang yang besar bagi terselenggaranya perkembangan *e-government*. Maka dari itu, support dari negara memegang peranan tinggi agar *e-government* dapat berjalan lancar.
3. Keamanan Penerapan *e-government* terhadap keamanan data sering dibiarkan. Memperhatikan efek dari pembobolan data, terutama pada dokumen birokrasi, memang bisa menimbulkan dampak yang sangat buruk. Pelanggaran data dieksploitasi oleh oknum, terutama jika melibatkan data yang sangat sensitif. Contohnya data pada sistem e-kinerja mengalami kebocoran informasi atau data tentang pegawai, maka dapat disalahgunakan oleh oknum tertentu. Dengan mengatur hak akses pengguna dan kata sandi serta teknologi perlindungan harddisk, keamanan data terjamin dan data terlindungi secara efektif.

Tujuan dari Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik (SPBE) dan *E-Government*:

1. Meningkatkan Aksesibilitas Pelayanan Publik
Tujuan utama dari SPBE dan *E-Government* adalah meningkatkan aksesibilitas pelayanan publik bagi masyarakat. Dengan adopsi teknologi informasi dan komunikasi, pemerintah dapat menyediakan layanan-layanan secara online, sehingga memudahkan masyarakat untuk mengakses informasi dan melakukan transaksi dengan cepat dan mudah, tanpa harus datang langsung ke kantor pemerintah.
2. Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Pemerintahan
SPBE dan *e-government* bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemerintahan dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi

dalam proses-proses administratif dan pengambilan keputusan. Dengan digitalisasi proses-proses tersebut, pemerintah dapat mengurangi birokrasi, mempercepat alur kerja, dan mengurangi potensi kesalahan manusia.

3. Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas

SPBE dan *e-government* juga bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Dengan menyediakan informasi secara terbuka dan mudah diakses melalui platform online, pemerintah dapat memperkuat tanggung jawab mereka terhadap masyarakat dan lembaga-lembaga pengawas.

4. Mempercepat Pengambilan Keputusan

Tujuan lain dari SPBE dan *e-government* adalah mempercepat pengambilan keputusan di tingkat pemerintahan. Dengan menyediakan data dan informasi yang akurat dan terkini, pemerintah dapat membuat keputusan yang lebih tepat waktu dan berbasis data, sehingga dapat merespons perubahan kondisi dan kebutuhan masyarakat dengan lebih cepat.

5. Meningkatkan Kualitas Layanan Publik

SPBE dan *e-government* bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan publik dengan menyediakan layanan-layanan yang lebih cepat, responsif, dan terintegrasi. Melalui platform online, masyarakat dapat mengakses berbagai layanan pemerintah dengan mudah, mulai dari pendaftaran penduduk, pembayaran pajak, hingga pengajuan permohonan izin usaha.

6. Mendorong Inovasi dan Transformasi Digital

Tujuan lain dari SPBE dan *e-government* adalah mendorong inovasi dan transformasi digital di dalam pemerintahan. Dengan mengadopsi teknologi terbaru seperti kecerdasan buatan, analisis data, dan *Internet of Things* (IoT), pemerintah dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan layanan, dan menciptakan solusi-solusi baru untuk menyelesaikan berbagai masalah sosial dan ekonomi.

Secara keseluruhan, tujuan dari SPBE dan *e-government* adalah untuk menciptakan pemerintahan yang lebih terbuka, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat, serta untuk memanfaatkan potensi teknologi dalam meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan semua orang.

3. Kinerja

Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja atau prestasi seseorang atau suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Konsep kinerja dapat diterapkan pada berbagai konteks, termasuk kinerja individu, kinerja tim, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja organisasi dapat diukur melalui berbagai indikator seperti produktivitas, efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas. Oleh karena itu, kinerja tidak hanya mencakup aspek kuantitatif, tetapi juga kualitatif dalam mencapai hasil yang optimal. Teori ini menekankan bahwa tidak ada satu model kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi, melainkan bergantung pada faktor-faktor tertentu, seperti tugas, hubungan, dan kekuasaan.

Dalam konteks kinerja individu yang menunjukkan bahwa penetapan tujuan yang spesifik, menantang, dan dapat diukur dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Teori ini menekankan pentingnya tujuan yang jelas dan pemahaman terhadap tujuan tersebut sebagai faktor pendorong kinerja yang lebih baik. Menurut Sudaryanto (2014), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai secara kualitas dan kuantitas ketika seseorang menyelesaikan suatu tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Seseorang yang berkinerja baik dan mencapai tujuan yang diharapkan dikatakan kompeten, sedangkan seseorang yang berkinerja buruk dan tidak mencapai hasil dikatakan tidak kompeten.

Sedangkan menurut Rivai (2013), kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan dan aktivitas organisasi dalam jangka waktu tertentu, dengan mengacu pada serangkaian kriteria seperti proyeksi biaya historis berdasarkan faktor-faktor seperti efisiensi dan akuntabilitas atau tanggung jawab manajemen. Dalam pemerintahan, kinerja suatu instansi dipengaruhi oleh satuan kerja di instansi tersebut, termasuk kinerja pegawainya. Di pemerintahan, pegawai adalah jantung dari kinerja. Oleh karena itu, jika pegawai tidak menunjukkan kinerja yang berkualitas, maka mustahil pemerintah dapat mencapai kinerja yang tinggi jika tidak terlebih dahulu melakukan upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses untuk mengevaluasi sejauh mana suatu entitas, baik itu individu, tim, organisasi, atau proyek, berhasil mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Tujuan dari pengukuran kinerja adalah

untuk mengidentifikasi sejauh mana pencapaian hasil sesuai dengan rencana dan harapan yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses ini melibatkan pengumpulan, analisis, dan interpretasi data yang berkaitan dengan berbagai aspek kinerja, seperti efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan kualitas. Pentingnya pengukuran kinerja terletak pada kemampuannya untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana suatu entitas beroperasi dan memberikan gambaran yang objektif tentang pencapaian hasil. Dengan demikian, manajemen dapat mengambil keputusan yang lebih baik dan merancang strategi perbaikan atau pengembangan berdasarkan informasi yang diperoleh dari hasil pengukuran.

Pengukuran kinerja tidak hanya berkaitan dengan hasil finansial, tetapi juga mencakup aspek-aspek seperti kepuasan pelanggan, inovasi, keberlanjutan, dan lainnya. Dengan merinci pengukuran kinerja dalam berbagai dimensi ini, suatu entitas dapat memiliki pemahaman yang lebih komprehensif tentang berbagai faktor yang memengaruhi kinerja keseluruhan. Dalam praktiknya, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai alat untuk memberikan umpan balik kepada individu atau tim, merancang insentif, serta melakukan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja merupakan bagian integral dari proses manajemen yang membantu organisasi untuk mencapai efisiensi, meningkatkan daya saing, dan mencapai keberlanjutan jangka panjang. Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data yang, bila dianalisis dengan benar, memberikan informasi yang faktual kepada manajemen untuk mengambil keputusan untuk memajukan organisasi.

Menurut Yuwono (2008), kegunaan dari diberlakukannya pengukuran kinerja yang baik yaitu untuk:

1. Menyediakan metrik dan indikator yang jelas untuk menilai kesuksesan organisasi dan memungkinkan pemantauan progres terhadap tujuan strategis dan operasional.
2. Memotivasi pegawai dan tim untuk mencapai target yang ditetapkan dan menetapkan tanggung jawab yang jelas untuk setiap unit atau individu dalam organisasi. untuk menjadi penghubung dalam rantai pelanggan dan internal.
3. Memberikan umpan balik berkelanjutan yang memungkinkan organisasi untuk

- terus memperbaiki dan meningkatkan kualitas kinerja dan mengidentifikasi peluang untuk inovasi dan efisiensi
4. Memberikan dasar untuk menilai kinerja individu dan memberikan umpan balik konstruktif dan memfasilitasi proses peninjauan kinerja dan pengembangan pegawai.
 5. Membangun dasar untuk sistem manajemen berkelanjutan dan siklus perbaikan terus-menerus dan menyediakan pandangan holistik terhadap organisasi untuk memastikan kesinambungan dan daya saing jangka panjang.
 6. Mengukur kepuasan pelanggan dan mendapatkan wawasan tentang kebutuhan dan harapan mereka dan meningkatkan fokus organisasi pada pelayanan pelanggan dan pengalaman pelanggan.

Pada proses pembuatan dan penerapan sistem pengukuran kinerja, model yang tepat sangat mempengaruhi hasil dari implementasi pengukuran kinerja. Namun, tidak semua model cocok untuk mengukur kinerja suatu organisasi harus dilihat dari kondisi dan keefektifan untuk organisasi tersebut. Banyak sekali model yang bisa dijadikan opsi untuk merancang sistem pengukuran kinerja pada organisasi.

Prestasi kinerja mencakup konsep-konsep dan prinsip-prinsip yang digunakan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu, termasuk PNS, serta strategi untuk meningkatkan kinerja tersebut. Berikut adalah beberapa konsep utama dalam prestasi kinerja:

1. Motivasi

Teori prestasi kinerja menekankan pentingnya motivasi dalam mempengaruhi kinerja individu. Motivasi dapat berasal dari berbagai sumber, seperti kebutuhan intrinsik (seperti rasa pencapaian atau pengakuan) dan ekstrinsik (seperti imbalan finansial atau promosi).

2. Keterampilan dan kompetensi

Teori ini mengakui bahwa kinerja dipengaruhi oleh tingkat keterampilan dan kompetensi individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Keterampilan ini dapat berupa pengetahuan teknis, keterampilan interpersonal, dan kemampuan manajerial.

3. Tujuan yang jelas

Menetapkan tujuan yang jelas dan terukur merupakan elemen penting dalam teori prestasi kinerja. Tujuan ini memberikan arah yang jelas bagi individu dalam mencapai hasil yang diharapkan dan meningkatkan motivasi untuk mencapainya.

4. Umpan balik yang berkelanjutan

Teori ini menekankan pentingnya memberikan umpan balik yang berkelanjutan kepada individu tentang kinerja mereka. Umpan balik ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta memberikan arahan untuk perbaikan dan pengembangan lebih lanjut.

5. Kondisi kerja yang mendukung

Teori prestasi kinerja mengakui bahwa kondisi kerja yang mendukung, seperti lingkungan kerja yang positif, dukungan dari atasan, dan sumber daya yang memadai, dapat meningkatkan kinerja individu.

Pengukuran dan penilaian kinerja PNS merupakan proses untuk mengevaluasi sejauh mana PNS mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan dan memenuhi standar kinerja yang diharapkan. Beberapa langkah yang umumnya dilakukan dalam pengukuran dan penilaian kinerja PNS:

1. Penetapan tujuan kinerja

Langkah pertama dalam pengukuran kinerja adalah menetapkan tujuan kinerja yang jelas dan terukur bagi PNS. Tujuan ini harus sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka serta berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

2. Pengumpulan data kinerja

Data kinerja PNS dikumpulkan melalui berbagai sumber, seperti evaluasi oleh atasan, *self-assessment* oleh PNS sendiri, umpan balik dari rekan kerja atau pelanggan, dan pencatatan kinerja harian.

3. Analisis dan evaluasi kinerja

Data kinerja yang terkumpul kemudian dianalisis dan dievaluasi untuk menilai sejauh mana PNS mencapai tujuan yang ditetapkan dan memenuhi standar kinerja yang diharapkan. Evaluasi ini dapat dilakukan secara

periodik, misalnya setiap enam bulan atau setahun sekali.

4. Pemberian umpan balik

Setelah evaluasi dilakukan, umpan balik mengenai kinerja PNS disampaikan kepada mereka. Umpan balik ini dapat berupa apresiasi atas pencapaian yang baik, identifikasi area yang perlu diperbaiki, serta arahan untuk pengembangan lebih lanjut.

5. Perencanaan pengembangan kinerja

Berdasarkan hasil evaluasi dan umpan balik, rencana pengembangan kinerja dapat disusun untuk membantu PNS meningkatkan keterampilan dan kompetensinya, serta mencapai tujuan kinerja yang telah ditetapkan.

6. Tindak lanjut dan pengawasan

Langkah terakhir adalah melakukan tindak lanjut dan pengawasan terhadap implementasi rencana pengembangan kinerja PNS. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa perbaikan yang diperlukan telah dilakukan dan kinerja PNS terus ditingkatkan.

Dengan mengikuti langkah-langkah ini, pengukuran dan penilaian kinerja PNS dapat dilakukan secara sistematis dan objektif tidak memihak manapun, sehingga memberikan dasar yang kuat dan kredibel dalam memberikan pengelolaan kinerja dan pengembangan SDM yang baik, benar, efisien dan efektif di lingkungan pemerintahan.

4. Elektronik Kinerja (E-Kinerja)

E-kinerja menganalisis kebutuhan kerja, beban kerja dan beban kerja unit/satuan kerja organisasi sebagai dasar perhitungan prestasi kerja dan pemberian insentif kerja dengan mempedomani Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Analisis Beban Kerja. E-kinerja merupakan suatu konsep yang berkaitan dengan penggunaan teknologi elektronik untuk meningkatkan atau mengoptimalkan kinerja suatu sistem atau proses. Konsep ini mencakup berbagai aspek, mulai dari penggunaan perangkat keras (*hardware*) hingga perangkat lunak (*software*) untuk mencapai tujuan tertentu dalam konteks kegiatan atau pekerjaan. E-Kinerja merupakan salah satu aplikasi berbasis web untuk

menganalisis kebutuhan jabatan, beban kerja jabatan dan beban kerja unit atau satuan kerja organisasi sebagai dasar perhitungan prestasi kerja dan pemberian insentif kerja (Putri, 2014).

E-kinerja adalah sistem evaluasi kinerja yang menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengumpulkan, menyimpan, menganalisis, dan mempresentasikan data kinerja individu atau tim secara elektronik. Dalam e-kinerja, proses evaluasi dilakukan secara online melalui platform atau aplikasi khusus yang memungkinkan pengguna untuk mengakses dan memantau kinerja mereka secara real-time. Manfaat utama e-kinerja meliputi peningkatan transparansi, akurasi, dan efisiensi dalam proses evaluasi kinerja, serta memungkinkan manajer dan pegawai untuk berkomunikasi dan berkolaborasi secara lebih efektif. E-kinerja juga dapat meningkatkan motivasi pegawai dengan memberikan umpan balik yang lebih cepat dan memfasilitasi pengembangan karier yang lebih terarah. Teori yang mendasari e-kinerja meliputi teori kontrol sosial yang mengemukakan bahwa penggunaan teknologi dapat meningkatkan pengawasan dan pengendalian terhadap perilaku pegawai, serta teori motivasi yang menekankan pentingnya umpan balik dan pengakuan atas kinerja yang baik dalam meningkatkan motivasi dan kinerja individu.

Penggunaan teknologi elektronik dapat membantu meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan akurasi dalam pelaksanaan tugas atau kegiatan tertentu. Dalam industri, elektronik kinerja dapat melibatkan implementasi sensor-sensor canggih, kontrol otomatis, dan sistem monitoring yang terhubung secara elektronik untuk memastikan proses produksi berjalan dengan optimal. Penggunaan teknologi *Internet of Things* (IoT) juga dapat meningkatkan konektivitas dan integrasi antarberbagai perangkat untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Dalam bisnis, aplikasi perangkat lunak khusus sering kali digunakan untuk memantau dan menganalisis kinerja bisnis, mengelola inventaris, dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Pada sektor pendidikan, penggunaan teknologi elektronik dapat mencakup pengembangan sistem pembelajaran online, penggunaan perangkat lunak pendidikan, dan pemanfaatan teknologi informasi untuk memfasilitasi pembelajaran yang lebih interaktif dan efisien. Dalam sektor

kesehatan, elektronik kinerja sering kali terkait dengan implementasi rekam medis elektronik, sistem monitoring pasien, dan pemanfaatan teknologi untuk diagnosis dan perawatan yang lebih canggih juga merupakan bagian dari adanya reformasi birokrasi di zaman modern yang mampu mendongkrak kinerja pegawai karena, dengan adanya ekinerja pekerjaan setiap hari yang dulu dilakukan secara manual kini, lebih efektif dan efisien bagi pegawai di dalam instansi pemerintah.

Penerapan e-kinerja dalam lingkup instansi pemerintahan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan publik. Salah satu tujuan utama adalah memperbaiki proses evaluasi kinerja pegawai pemerintah dengan mengadopsi sistem yang lebih terukur, objektif, dan adil. Dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi, e-kinerja memungkinkan pengumpulan data kinerja secara otomatis dan *real-time*, mengurangi kesalahan dalam penilaian serta menghindari penundaan dalam pelaporan kinerja. Selain itu, penerapan e-kinerja juga bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Dengan adanya sistem yang tercatat secara elektronik, setiap tindakan dan keputusan yang diambil oleh pegawai pemerintah dapat terdokumentasi dengan baik, sehingga memudahkan dalam memonitor kinerja mereka serta memperkuat tanggung jawab mereka terhadap hasil kerja yang dihasilkan.

Keberadaan e-kinerja juga dapat membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih transparan. Data kinerja pegawai dapat diakses secara mudah oleh atasan, bawahan, dan masyarakat umum, sehingga proses pengambilan keputusan dapat menjadi lebih terbuka dan akuntabel. Hal ini juga dapat mengurangi potensi praktik korupsi dan nepotisme, karena setiap tindakan yang dilakukan akan tercatat secara elektronik dan dapat diawasi oleh pihak yang berwenang. Selanjutnya, e-kinerja dapat menjadi instrumen untuk meningkatkan pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di instansi pemerintahan. Dengan adanya data kinerja yang terdokumentasi dengan baik, manajer dapat lebih mudah mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai, serta melakukan penempatan yang tepat sesuai dengan kompetensi dan potensi yang dimiliki.

Secara keseluruhan, penerapan e-kinerja dalam instansi pemerintahan bertujuan untuk menciptakan sistem evaluasi kinerja yang lebih efisien, transparan, akuntabel, dan berorientasi pada hasil, sehingga mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik serta memperkuat integritas dan kredibilitas lembaga pemerintahan tersebut di mata masyarakat. Dapat disimpulkan bahwa tujuan penerapan e-kinerja dalam lingkup instansi pemerintahan adalah untuk:

1. Efisiensi operasional, mengacu pada kemampuan suatu organisasi atau instansi untuk menggunakan sumber daya yang tersedia (seperti waktu, tenaga kerja, dan anggaran) secara optimal dalam mencapai tujuan-tujuan operasionalnya. Ini berarti melakukan tugas-tugas dan proses-proses dengan cara yang paling efektif dan hemat biaya mungkin, tanpa mengorbankan kualitas atau kepuasan pengguna layanan.
2. Transparansi mengacu pada tingkat keterbukaan dan keterlihatan suatu organisasi dalam menjalankan aktivitas dan mengambil keputusan. Hal ini mencakup penyediaan informasi yang jelas, terbuka, dan mudah diakses kepada semua pihak yang berkepentingan, termasuk publik. Dengan transparansi yang tinggi, masyarakat dapat memahami proses-proses yang terjadi di dalam institusi tersebut, dan memonitor kegiatan serta kebijakan yang dijalankan.
3. Akuntabilitas merujuk pada kewajiban seseorang atau suatu organisasi untuk bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan yang mereka ambil serta atas hasil dari tindakan tersebut. Dalam konteks pemerintahan, akuntabilitas berarti bahwa para pemimpin dan pegawai pemerintah harus bertanggung jawab atas tindakan mereka kepada publik dan lembaga-lembaga pengawasan yang berwenang.
4. Monitoring dan evaluasi adalah proses pengumpulan data, pemantauan, dan penilaian terhadap kinerja suatu kegiatan atau program untuk menilai sejauh mana tujuan-tujuan telah tercapai. Pengertian ini mencakup penggunaan metode-metode yang tepat untuk memantau dan mengevaluasi kinerja

secara berkala, sehingga memungkinkan identifikasi masalah dan perbaikan yang diperlukan.

5. Meningkatkan kualitas layanan publik berarti meningkatkan standar dan kepuasan pengguna layanan yang disediakan oleh instansi pemerintahan. Ini dapat mencakup berbagai upaya, mulai dari penyediaan layanan yang lebih cepat dan responsif hingga peningkatan dalam hal keselamatan, keandalan, dan aksesibilitas layanan tersebut.
6. Meningkatkan kemampuan SDM mengacu pada upaya untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kapasitas pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan lebih efektif. Ini termasuk penyediaan pelatihan, pengembangan karir, dan dukungan untuk pertumbuhan profesional pegawai.
7. Meningkatkan produktivitas pegawai mencakup upaya untuk meningkatkan tingkat output atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu periode waktu tertentu. Ini dapat dicapai melalui pengoptimalan proses kerja, penggunaan teknologi yang tepat, motivasi pegawai, dan manajemen yang efektif.
8. Mencatat pekerjaan sehari-hari staf berdasarkan jabatan dan beban kerja mengacu pada proses pencatatan dan dokumentasi aktivitas dan tugas yang dilakukan oleh staf berdasarkan jabatan mereka dan beban kerja yang mereka tanggung. Ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap pegawai bertanggung jawab atas tugas-tugasnya dan memungkinkan untuk pemantauan kinerja secara lebih sistematis.

C. Konsep Kunci

Dalam penelitian ini, yang menjadi konsep kunci diantaranya adalah Implementasi Kebijakan, Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik (SPBE), *E-Government* (Pemerintahan Elektronik), Kinerja dan E-kinerja.

1. Implementasi kebijakan menurut George C. Edwards III konsep yang mengaitkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk

meningkatkan efisiensi pengelolaan pemerintah, keterbukaan dan keikutsertaan warga negara. SPBE menjadi landasan penerapan *e-government*. SPBE mencakup pemanfaatan teknologi informasi perbagai macam program yang ada di pemerintahan termasuk perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi kebijakan. Dengan mengadopsi SPBE, pemerintah dapat meningkatkan efisiensi administrasi, mengurangi birokrasi.

2. Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik (SPBE) dan *E-Government* (Pemerintahan Elektronik) SPBE Nomor 95 Tahun 2018 adalah upaya Pemerintah Indonesia untuk memodernisasi sektor pemerintahan dengan memanfaatkan teknologi informasi. Dengan penggunaan teknologi yang tepat, diharapkan pelayanan publik dapat lebih efisien, transparan, dan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat secara lebih baik
3. *E-government*, menurut Richardsus (2004), *e-government* merupakan mekanisme interaksi baru antara pemerintah, masyarakat, dan kelompok berkepentingan lainnya, serta merupakan pengembangan teknologi informasi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan secara berkelanjutan. *E-government* juga mencakup pembangunan portal dan platform yang memungkinkan interaksi antara pemerintah dan masyarakat.
4. Kinerja, menurut Sudaryanto (2014), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai secara kualitas dan kuantitas ketika seseorang menyelesaikan suatu tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Pengukuran kinerja menurut Moeheriono (2012), mengacu pada tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan produk dan jasa, termasuk informasi tentang efisiensi dan efektivitas tindakan untuk mencapai tujuan organisasi untuk mengevaluasi kemajuan pekerjaan.
5. E-kinerja, atau kinerja elektronik, adalah salah satu aplikasi berbasis web untuk menganalisis kebutuhan jabatan, beban kerja jabatan dan beban kerja unit atau satuan kerja organisasi sebagai dasar perhitungan prestasi kerja dan pemberian insentif kerja (Putri, 2014).

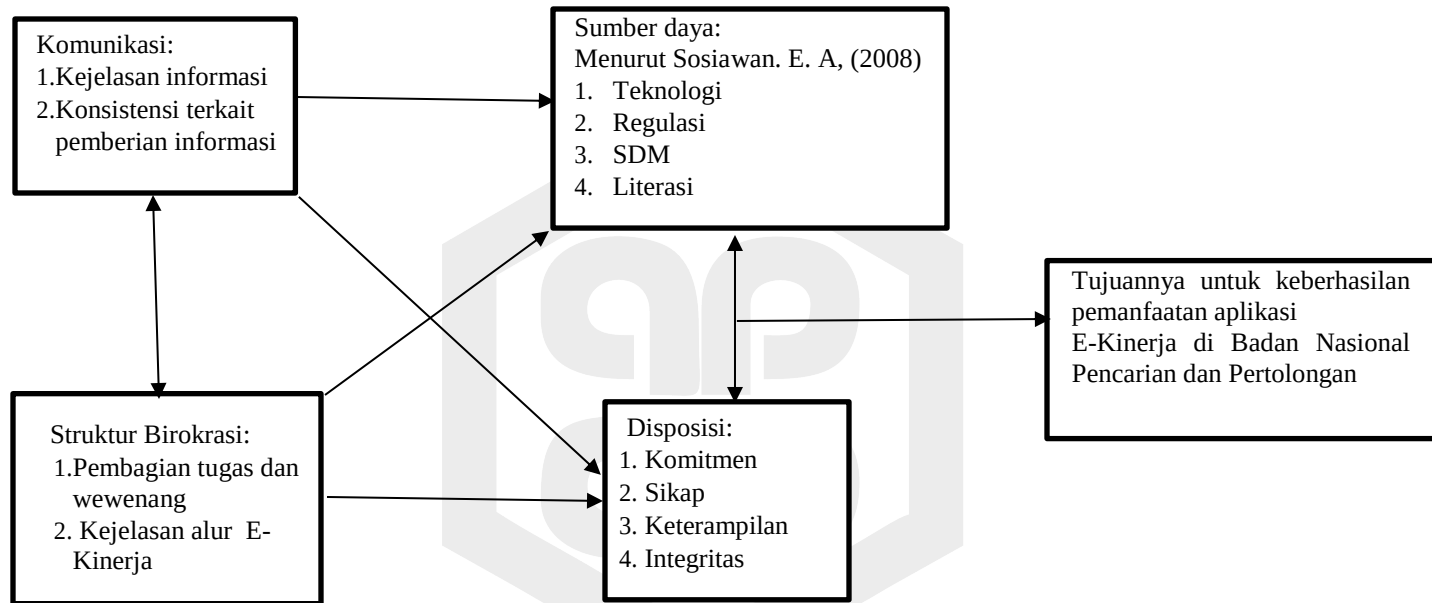
D. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Pendekatan Penelitian	Perbedaan dengan Penelitian ini
Fadjrin. R	2019	Implementasi Kebijakan E-Kinerja Di Sekretariat Daerah Kota Banda Aceh	Kualitatif	Penelitian ini menekankan pada bagaimana proses implementasi E-Kinerja di BASARNAS.
Veri. J, Pratama.N, Indra & Rosha. Z	2019	Model Implementasi Sistem Informasi Penilaian Kinerja (E-Kinerja)	Kuantitatif	Penelitian ini memfokuskan pada pelaksanaan E-Kinerja di BASARNAS.
Nura. M	2021	Implementasi E-Kinerja Dalam Menilai Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Kantor Walikota Kota Lhokseumawe.	Kualitatif	Penelitian ini membahas mengenai pengimplementasian dari E-Kinerja di BASARNAS.
Andika. M & Maulida. D	2022	Implementasi E-Kinerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja di Bappeda Kabupaten Nagan Raya.	Kualitatif	Pada Penelitian membahas kebermanfaatan dari E-Kinerja terhadap SKP pegawai di BASARNAS.
Nofratilova. O & Adriani. Z	2023	Pengaruh E-Kinerja Terhadap Keterikatan Kerja (Work Engagement) yang Dimediasi Oleh Penerimaan Teknologi (Technology Acceptance) Pada Pejabat Struktural Pemerintah Kabupaten Kerinci	Kuantitatif	Penelitian ini memfokuskan pada pelaksanaan E-Kinerja di BASARNAS.

Sumber: Diolah langsung oleh Peneliti, 2024

E. Kerangka Berpikir



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

Sumber : Diolah Oleh Penulis, 2024

Diadopsi dari model Edward III, Tahun 1980

Penulis berpendapat bahwa kerangka berpikir dari teori Edward III dapat digunakan untuk mengoptimalisasikan implementasi aplikasi e-kinerja dalam kebermanfaatannya dengan pegawai di Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. Pada prinsipnya yang menyikapi mengenai implementasi e-kinerja ini terdiri dari beberapa indikator yaitu komunikasi, yang mencakup kejelasan informasi, dan konsistensi menyampaikan informasi mengenai aplikasi. Kedua mengenai sumber daya yang mencakupi kecukupan segi teknologi, regulasi, literasi bagi para pegawai. Ketiga, disposisi menargetkan kejujuran komitmen, dan kedisiplinan dari pegawai. Terakhir mengenai struktur birokrasi mengenai SOP dan juga alur pengerjaan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Nana Syaodih Sukmadinata (2011), penelitian kualitatif diartikan menggambarkan dan menganalisis kejadian, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, keyakinan, persepsi, dan pemikiran, baik secara individu maupun kelompok. Lebih lanjut menurut Moleong (2017), penelitian kualitatif adalah kajian komprehensif terhadap fenomena-fenomena yang dialami subjek penelitian, seperti perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan, melalui deskripsi verbal dalam situasi alam khusus dengan menggunakan berbagai metode alami. Pada penelitian ini akan menggambarkan situasi atau kondisi terhadap objek yang akan diteliti yaitu Implementasi pemanfaatan aplikasi e-kinerja di Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

B. Teknik Pengumpulan Data

1. Pengumpulan data

a) Observasi

Menurut Sugiyono (2018), metode pengumpulan data dengan mengobservasi merupakan metode pengumpulan data yang lebih spesifik diantara banyaknya metode lain. Observasi dalam penelitian berupa observasi secara langsung dan terkini mengenai pelaksanaan tugas belajar mandiri di Badan Pencarian dan Pertolongan Nasional. Menurut A Muri Yusuf (2013) kunci keberhasilan dari teknik pengumpulan data observasi ditentukan oleh peneliti itu sendiri, karena pada dasarnya peneliti melihat dan mendengar dari objek penelitian selanjutnya peneliti menyimpulkan dari apa yang telah diamati.

b) Wawancara

Menurut P. Joko Subakyo (2011), wawancara adalah suatu kegiatan yang

dilakukan dengan tujuan memperoleh informasi langsung dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya kepada responden. Wawancara tatap muka dilakukan kepada pegawai yang terlibat dalam penerapan penggunaan aplikasi E-Kinerja di Badan Pencarian dan Pertolongan Nasional. Penelitian ini menggunakan wawancara semi terstruktur yang merupakan tindakan yang dilakoni dengan tujuan menggali informasi secara *face to face* dengan mengajukan pertanyaan- pertanyaan yang telah disiapkan.

c) Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2019), dokumen merupakan sekumpulan peristiwa yang telah terjadi. Dokumentasinya sendiri dapat berupa tulisan pribadi, gambar, atau karya., bisa juga berwujud seperti catatan harian, kisah hidup, cerita, biografi, peraturan, pedoman, dan lain-lain.

d) Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan data sekunder dan data primer. Data primer dalam penelitian ini didapat dengan melakukan wawancara mendalam narasumber kunci penelitian Data sekunder yang diperoleh melalui penemuan dari berbagai data serta dokumen yang dapat membantu penulis untuk memecahkan permasalahan dengan mempelajari data-data yang terdapat pada jurnal, buku, serta dokumen arsip BASARNAS. Informan dalam penelitian ini yaitu:

Tabel 3. 1

Informan Penelitian

No	Informan	Jumlah
1.	Pejabat bidang kepegawaian	2
2.	Analisis SDM	2
3.	Admin	1
4.	Pegawai yang telah menerapkan aplikasi E-Kinerja	2

Sumber: Diolah Peneliti, 2024

Pada pemilihan informan mengenai implementasi e-kinerja ini didasarkan pada kebutuhan untuk mendapatkan perspektif mengenai bagaimana aplikasi tersebut diadopsi dan dilaksanakan di berbagai tingkat dalam 1 organisasi. Berikut adalah alasan mengapa masing-masing informan dipilih:

1. Pejabat bidang kepegawaian dipilih sebagai informan karena mereka memiliki banyak pandangan mengenai kebijakan kepegawaian dan peran penting dalam proses implementasi aplikasi e-kinerja. Pejabat kepegawaian juga dapat menjelaskan bagaimana aplikasi ini diinternalisasikan ke dalam sistem manajemen kepegawaian yang sudah ada dan bagaimana hal itu mempengaruhi kebijakan kepegawaian secara keseluruhan.
2. Analis SDM, karena mereka fokus pada penilaian kinerja pegawai. Analis SDM juga dapat menjelaskan bagaimana aplikasi ini membantu dalam peningkatan kinerja organisasi. Selain itu, mereka dapat memberikan pandangan tentang bagaimana aplikasi ini diterima oleh pegawai dan tantangan yang dihadapi dalam implementasinya.
3. Admin dipilih sebagai informan karena mereka bertanggung jawab atas operasional sehari-hari dan manajemen teknis dari aplikasi e-kinerja. Mulai dari bagaimana sistem, masalah teknis yang muncul dan cara mengatasinya.
4. Pegawai yang telah menggunakan aplikasi e-kinerja dipilih sebagai informan untuk mendapatkan perspektif langsung dari pengguna rutin. Mereka dapat memberikan wawasan tentang pengalaman mereka dalam menggunakan aplikasi, termasuk manfaat yang dirasakan, kesulitan yang dihadapi, dan saran untuk perbaikan. Informasi dari pegawai sangat penting untuk menilai efektivitas dan kebermanfaatan dari aplikasi dalam meningkatkan kinerja individu.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen menurut Arikunto (2006) merupakan suatu alat atau fasilitas yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data agar mempermudah dalam mendapatkan hasil yang baik.

1. Panduan Wawancara Instrumen Penelitian “panduan wawancara” adalah alat berbasis dokumen yang berfungsi sebagai pedoman atau panduan ketika melakukan wawancara dalam penelitian kualitatif. Tujuan dari pedoman wawancara ini adalah untuk menjaga konsistensi agar data yang dihasilkan konsisten dengan topik penelitian, karena memuat pertanyaan-pertanyaan yang akan digali pada saat proses wawancara dengan narasumber.
2. Pedoman Observasi Menurut (Sedarmayanti, 2011: 92), pedoman observasi merupakan proses telaah dokumen yang dapat memberikan informasi akurat dan tepat. Oleh karena itu, diperlukan adanya pedoman atau pedoman yang dapat mengarahkan auditor terhadap aspek-aspek yang perlu dilaksanakan secara sistematis. Pedoman observasi Oleh karena itu dapat diartikan sebagai pedoman yang mengharuskan peneliti untuk melakukan observasi atau mengamati sesuatu yang berkaitan dengan topik penelitian guna mengetahui informasi tambahan yang diperlukan.
3. Pemeriksaan Dokumen Pemeriksaan Dokumen adalah alat penelitian untuk memeriksa dokumen tertulis berupa arsip, laporan, artikel, dan surat kabar yang berkaitan dengan suatu topik penelitian. Bertujuan untuk mengetahui relevansi dengan topik penelitian dan menggunakan dokumen-dokumen tersebut untuk membandingkan validitas hasil wawancara dan observasi.

D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

Pengelolaan data kualitatif adalah suatu proses yang melibatkan pengumpulan, analisis, interpretasi, dan penyajian data yang bersifat deskriptif atau tidak terukur secara numerik. Data kualitatif seringkali diperoleh melalui metode observasi, wawancara, atau analisis isi.

- a. Pengumpulan Data, mengidentifikasi tujuan penelitian, lalu pemilihan metode pengumpulan data dan desain instrumen.
- b. Perekaman Data, transkripsi jika data diperoleh melalui wawancara atau rekaman audio, transkripsikan data ke dalam teks tertulis dan identifikasi dan

beri label pada unit data yang relevan untuk mempermudah analisis.

- c. Analisis Data, melakukan pengelompokan tema, lalu melakukan pencarian pola atau kesamaan dalam data untuk mengidentifikasi elemen yang konsisten.
- d. Penyajian Data berupa narasi deskriptif dengan menggambarkan konteks, pola, dan perbedaan yang ditemukan atau memasukan kutipan dan ilustrasi.
- e. Validasi dan Kesimpulan asumsi dasar dan kesimpulan awal yang diuraikan di atas masih bersifat sementara dan dapat berubah selama proses pengumpulan data. Namun jika kesimpulan tersebut didukung oleh data dunia nyata yang valid dan konsisten, maka kesimpulan yang disajikan dapat diandalkan, kemudian dapat membuat diagram topik untuk menyorot apa yang terjadi dan menghubungkannya dengan topik yang di teliti.

E. Pengujian Keabsahan Data

Pada penelitian, pengujian keabsahan data dengan menggunakan teknik triangulasi. Teknik triangulasi merupakan suatu metode yang digunakan untuk memverifikasi keakuratan dan kevalidan data dengan menggunakan beberapa sumber atau pendekatan yang berbeda. Triangulasi membantu meningkatkan kepercayaan terhadap hasil penelitian atau analisis data. Triangulasi adalah suatu pendekatan penelitian atau analisis yang menggunakan dua atau lebih metode atau sumber data untuk mengonfirmasi atau memverifikasi suatu temuan atau informasi. Teknik Triangulasi yang digunakan pada penelitian ini yaitu:

- a. Triangulasi Metode Triangulasi metode dilakukan dengan mengali sumber oinformasi dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi dalam penelitian kualitatif. Peneliti dapat menggunakan metode-metode tersebut untuk memperoleh gambaran lengkap mengenai informasi yang akurat dan spesifik.
- b. Triangulasi Sumber Data meliputi pencarian fakta data ketika melakukan wawancara dengan macam-macam sumber. Dengan cara ini, peneliti dapat

mengumpulkan informasi dari berbagai informan, yang tentu saja memperluas isi informasi yang mereka terima.

- c. Triangulasi Teori adalah komponen akhir penelitian kualitatif yang berupa informasi rumusan. Informasi ini kemudian dibandingkan dengan perspektif teoretis yang relevan guna mencegah terjadinya invalid oleh masing-masing peneliti terhadap hasil yang diteliti dan kesimpulan yang dicapai. Triangulasi bisa meningkatkan pemahaman ketika peneliti dapat menggali pengetahuan teoritis secara mendalam berdasarkan hasil analisis data.



BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Lokus Penelitian

Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan (BASARNAS) merupakan lembaga pemerintah non kementerian di Indonesia yang bertugas dalam kegiatan pencarian dan pertolongan. BASARNAS didirikan pada 1 Maret 1972 berdasarkan Keputusan Presiden No. 10 Tahun 1972 sebagai wujud pelaksanaan pasal 78 Undang-Undang Dasar 1945 tentang tanggung jawab negara dalam penyelamatan dan pertolongan. BASARNAS berada di bawah Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan Republik Indonesia. Dengan tugas pokoknya yaitu melaksanakan pencarian dan pertolongan bagi kepentingan keselamatan jiwa manusia, pencegahan kecelakaan penerbangan, dan tanggung jawab internasional Indonesia terhadap pencarian dan pertolongan di wilayah negara lain. BASARNAS juga bertanggung jawab untuk seluruh wilayah Indonesia, yang mencakup daratan, perairan, dan ruang udara. Selain pencarian dan pertolongan, BASARNAS juga terlibat dalam kegiatan penyuluhan, pelatihan, penelitian, dan pengembangan teknologi untuk meningkatkan kemampuan penanganan darurat dan keselamatan.



Gambar 4.1 Profil BASARNAS

Sumber: Website Resmi BASARNAS, 2024

Penulisan BASARNAS sebagai "Badan SAR Nasional" dan "Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan" mencerminkan dua cara berbeda dalam merujuk kepada lembaga yang sama, yang masing-masing memiliki konteks dan penggunaan tertentu.

1. Badan SAR Nasional

Penulisan "Badan SAR Nasional" sering digunakan karena lebih singkat dan mudah diingat. Istilah ini menekankan pada tugas utama lembaga yaitu pencarian dan pertolongan (SAR - *Search and Rescue*). Dalam komunikasi sehari-hari atau dalam konteks yang lebih informal, seperti dalam berita atau diskusi umum, penulisan ini sering lebih lazim digunakan karena lebih praktis.

2. Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan

Penulisan "Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan" adalah nama resmi dan lengkap dari lembaga tersebut. Ini digunakan dalam dokumen resmi, peraturan perundang-undangan, dan komunikasi formal. Nama lengkap ini memberikan klarifikasi lebih rinci mengenai tugas dan fungsi lembaga, yaitu melakukan pencarian dan pertolongan dalam berbagai situasi darurat dan bencana.

Proses terbentuknya organisasi Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan:

1. Pemerintah menetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 5 tahun 1955 tentang Penetapan Dewan Penerbangan untuk membentuk panitia SAR. Sebagai negara yang merdeka, tahun 1959 Indonesia menjadi anggota *International Maritime Organization* (IMO).
2. Ditetapkan Keputusan Presiden Nomor 11 tahun 1972 tanggal 28 Februari 1972 tentang pembentukan Badan SAR Indonesia (BASARI). Adapun susunan organisasi BASARI terdiri dari:

- a. Unsur Pimpinan

Terdiri dari Kepala BASARNAS, yang bertanggung jawab atas pengelolaan keseluruhan operasional dan kebijakan organisasi. Di bawahnya, terdapat jajaran pejabat struktural seperti Wakil Kepala BASARNAS dan para direktur yang memimpin departemen-departemen tertentu.

b. Pusat SAR Nasional (Pusarnas)

Merupakan pusat koordinasi dan kontrol operasional SAR di tingkat nasional. Pusarnas memiliki tugas utama dalam mengkoordinasikan respon SAR di seluruh wilayah Indonesia, mengirimkan tim SAR, serta menyediakan dukungan logistik dan teknis lainnya.

c. Pusat-pusat Koordinasi Rescue (PKR)

Merupakan unit organisasi yang tersebar di beberapa wilayah strategis di Indonesia. PKR bertanggung jawab atas koordinasi operasional SAR di tingkat regional atau provinsi. Mereka bekerja sama dengan Pusarnas dan instansi terkait lainnya untuk menyelenggarakan kegiatan SAR di wilayahnya masing-masing.

d. Sub-sub Koordinasi Rescue (SKR)

Merupakan unit organisasi yang lebih spesifik dan tersebar di tingkat kabupaten atau kota. SKR memiliki tugas untuk membantu dalam koordinasi dan pelaksanaan operasional SAR di tingkat lokal. Mereka biasanya bekerja sama dengan pemerintah daerah dan relawan lokal dalam penyelenggaraan kegiatan SAR.

e. Unsur-unsur SAR

Merupakan bagian operasional yang terlibat langsung dalam kegiatan pencarian dan penyelamatan. Ini mencakup tim pencari, penyelam, penyelamat, dokter, perawat, dan relawan lainnya yang dilatih dan dilengkapi dengan peralatan yang diperlukan untuk menjalankan misi SAR dengan efektif dan efisien. Mereka bekerja bersama-sama dalam situasi darurat untuk menyelamatkan jiwa manusia dan memberikan bantuan dalam berbagai keadaan darurat, mulai dari bencana alam hingga kecelakaan transportasi. Keseluruhan susunan organisasi BASARNAS ini dirancang untuk memberikan respon yang cepat, koordinatif, dan efektif dalam situasi darurat di seluruh wilayah Indonesia.

3. Pada tahun 1978 Menteri Perhubungan selaku kuasa Ketua Basari mengeluarkan Keputusan Nomor 5/K.104/Pb-78 tentang penunjukkan Kepala Pusarnas sebagai Ketua Basari pada kegiatan operasi SAR di lapangan. Sedangkan untuk penanganan SAR di daerah dikeluarkan Instruksi Menteri

Perhubungan IM 4/KP/Phb-78 untuk membentuk Satuan Tugas SAR di KKR (Kantor Koordinasi Rescue). pada tahun 1979 melalui Keputusan Presiden Nomor 47 tahun 1979, Pusarnas yang semula berada dibawah Basari, dimasukkan kedalam struktur organisasi Departemen Perhubungan dan namanya diubah menjadi Badan SAR Nasional (BASARNAS).

4. Organisasi SAR di Indonesia saat ini diatur dengan Peraturan Menteri Perhubungan No. KM 43 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Perhubungan dan Keputusan Menteri Perhubungan No. KM 79 Tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor SAR.
5. Peraturan Pemerintah Nomor 39 tahun 2009, BASARNAS pun berubah menjadi BASARNAS (LPNK)

Kantor pusat Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan kantor pusatnya berlokasi di wilayah Kemayoran, di Jalan Angkasa Blok B 15 No. Kav 2-3, Gn Sahari Selatan Kec. Kemayoran, Kota Jakarta Pusat, DKI Jakarta. Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan yaitu Lembaga Pemerintah Nonkementerian yang bertugas dan bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan dan melakukan operasi pencarian serta pertolongan (*Search And Rescue/SAR* di Indonesia, baik di darat maupun di laut. BASARNAS berperan penting dalam menangani berbagai kejadian darurat, mulai dari bencana alam hingga kecelakaan transportasi. Sebagai badan otonom di bawah Kementerian Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat, BASARNAS memiliki struktur organisasi yang terdiri dari pusat koordinasi di tingkat nasional serta kantor-kantor regional yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Dengan tenaga ahli dan peralatan canggih, BASARNAS mampu merespons dengan cepat dan efektif terhadap keadaan darurat yang terjadi di berbagai lokasi. Selain itu, BASARNAS juga aktif dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kesiapsiagaan masyarakat dalam menghadapi bencana. Dengan dedikasi dan komitmen yang tinggi, BASARNAS terus berupaya untuk menjadi garda terdepan dalam menyelamatkan nyawa dan meminimalkan kerugian akibat bencana di Indonesia.

BASARNAS memiliki visi dan misi sebagai pondasi dari keberlangsungan pelayanan mereka dalam mengabdikan sebagai berikut:

Visi:

Terwujudnya pencarian dan pertolongan yang andal dan efektif dalam mendukung pencapaian visi dan misi presiden dan wakil presiden: “Indonesia yang maju, berdaulat, mandiri dan berkepribadian berlandaskan gotong-royong”.

Misi:

1. Menyelenggarakan operasi pencarian dan pertolongan yang efektif, terintegrasi dan berstandar internasional dalam rangka memberikan rasa aman bagi seluruh warga dalam bertransportasi maupun dalam menghadapi kejadian yang membahayakan manusia.
2. Memperkuat sistem penyelenggaraan pencarian dan pertolongan melalui pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia, sarana dan prasarana serta sistem komunikasi, pengintegrasian seluruh potensi pencarian dan pertolongan, serta penguatan kerangka regulasi dan kelembagaan.

Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan (BASARNAS) memiliki tugas dan fungsi yang sangat penting dalam penanganan situasi darurat di Indonesia. Berikut ini adalah rincian tugas pokok dan fungsi utama BASARNAS:

1. Pencarian dan Pertolongan

BASARNAS bertanggung jawab untuk melakukan operasi pencarian dan pertolongan dalam berbagai situasi darurat, termasuk bencana alam seperti gempa bumi, tsunami, banjir, dan tanah longsor, serta kecelakaan transportasi seperti kecelakaan pesawat, kapal, dan kendaraan darat.

2. Koordinasi

BASARNAS berperan sebagai pusat koordinasi nasional untuk semua kegiatan pencarian dan pertolongan. Mereka bekerja sama dengan berbagai instansi pemerintah, militer, relawan, dan pihak swasta untuk menyelenggarakan operasi penyelamatan secara efektif dan efisien.

3. Pendidikan dan Pelatihan

BASARNAS aktif dalam menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kesiapsiagaan masyarakat dalam menghadapi bencana. Mereka memberikan pelatihan kepada relawan, petugas SAR, dan masyarakat umum tentang teknik pencarian dan pertolongan, evakuasi, dan pertolongan pertama.

4. Penyuluhan dan Sosialisasi

BASARNAS juga melakukan kegiatan penyuluhan dan sosialisasi kepada masyarakat tentang bahaya bencana serta langkah-langkah yang harus diambil untuk mengurangi risiko dan kerugian akibat bencana.

5. Penelitian dan Pengembangan

BASARNAS terlibat dalam kegiatan penelitian dan pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan efektivitas operasional mereka dalam menangani berbagai jenis bencana. Mereka terus mengembangkan teknologi dan metode baru untuk meningkatkan efisiensi dan kecepatan dalam operasi pencarian dan pertolongan.

6. Evakuasi dan Penyelamatan

BASARNAS memiliki peran penting dalam melakukan evakuasi dan penyelamatan korban bencana dari lokasi yang terdampak. Mereka menggunakan peralatan khusus dan tim terlatih untuk mengevakuasi korban dengan aman dan cepat.

7. Penanganan Bencana Besar

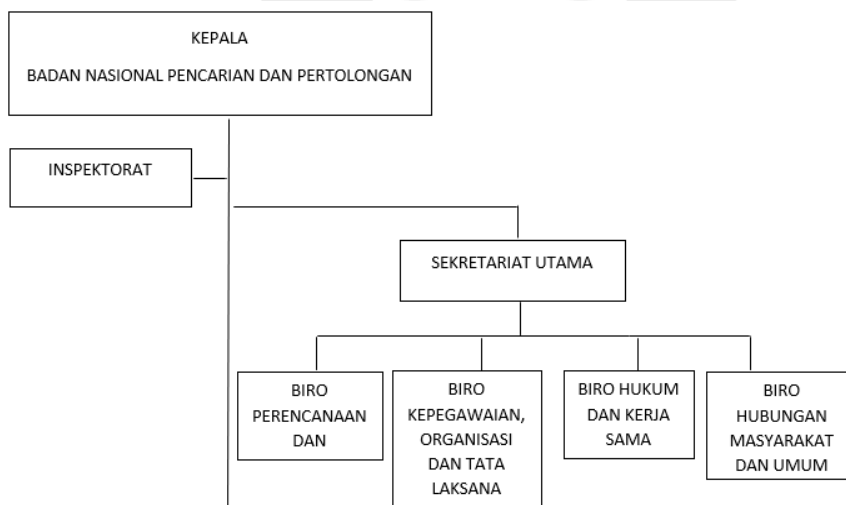
Dalam situasi bencana besar yang melibatkan banyak korban dan kerusakan luas, BASARNAS bertanggung jawab atas koordinasi dan pengelolaan operasi pencarian dan pertolongan secara menyeluruh.

BASARNAS memiliki tugas pokok utama dalam pelaksanaan pencarian dan pertolongan di darat, laut, dan udara. Fungsi-fungsi yang diambil oleh BASARNAS mencakup operasi pencarian dan pertolongan, pengaturan dan koordinasi, pembinaan sumber daya manusia, pengelolaan informasi dan komunikasi, pengelolaan fasilitas, penyuluhan masyarakat, serta penelitian dan pengembangan teknologi. Dengan menjalankan tugas dan fungsi-fungsinya ini,

BASARNAS berperan sebagai garda terdepan dalam menyelamatkan nyawa dan mengurangi dampak negatif dari berbagai bencana di Indonesia.

Berdasarkan Peraturan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan Nomor 8 Tahun 2020 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. Adapun susunan organisasi terdiri atas Kepala BASARNAS, Inspektorat, Sekretariat Utama, Biro Perencanaan dan Keuangan, Biro Kepegawaian dan Tata Laksana, Biro Hukum dan Kerjasama dan Biro Hubungan Masyarakat dan Umum yang dapat dilihat dengan bagan berikut ini:

4. Struktur Organisasi



Gambar 4.2 Struktur Organisasi di BASARNAS

Sumber: Perban BASARNAS No.3 Tahun 2022

Dalam struktur organisasi Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan terdiri dari:

1) Inspektorat

Bertanggung jawab atas pengawasan, evaluasi, dan pengendalian internal terhadap seluruh kegiatan operasional dan administratif BASARNAS. Tugas utama Inspektorat adalah memastikan bahwa semua kegiatan yang

dilakukan oleh BASARNAS sesuai dengan ketentuan perundang-undangan, kebijakan internal, dan standar operasional yang berlaku. Mereka melakukan audit dan pemeriksaan terhadap proses-proses internal BASARNAS, termasuk pengelolaan anggaran, manajemen sumber daya manusia, pengadaan barang dan jasa, serta pelaksanaan operasi pencarian dan pertolongan. Selain itu, Inspektorat juga bertugas untuk menindaklanjuti temuan-temuan audit dan memberikan rekomendasi perbaikan kepada manajemen BASARNAS agar dapat meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam menjalankan tugasnya.

2) Sekretariat Utama

Sekretariat Utama dipimpin oleh Sekretaris Utama. Sekretariat Utama berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala. Merupakan bagian yang bertugas menyelenggarakan administrasi dan koordinasi internal BASARNAS. Sekretariat Utama mendukung Kepala BASARNAS dan Wakil Kepala BASARNAS dalam menjalankan tugas-tugasnya.

3) Biro Perencanaan dan Keuangan bertanggung jawab untuk menyusun perencanaan jangka panjang dan jangka pendek organisasi, termasuk mengidentifikasi tujuan, sasaran, dan strategi untuk mencapai misi BASARNAS. Selain itu, mereka juga bertugas dalam pengelolaan keuangan organisasi, termasuk penganggaran, pengeluaran, dan pelaporan keuangan. Ini melibatkan pemantauan dan evaluasi kinerja keuangan serta penyusunan laporan keuangan yang akurat dan tepat waktu untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas keuangan.

4) Biro Kepegawaian, Organisasi, dan Tata Laksana bertanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya manusia BASARNAS dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan organisasi dan ketentuan hukum terkait ketenagakerjaan. Biro ini bertanggung jawab atas proses perekrutan, seleksi, dan penempatan pegawai, serta pengelolaan data kepegawaian. Selain itu, mereka juga mengurus pengembangan pegawai, termasuk pelatihan dan pengembangan keterampilan, serta menangani masalah-masalah kedisiplinan dan kesejahteraan pegawai.

- 5) Biro Hukum dan Kerja Sama, memiliki peran penting dalam memberikan nasihat hukum kepada BASARNAS dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan hukum yang berlaku. Mereka bertanggung jawab atas penanganan perkara hukum yang melibatkan organisasi, baik dalam kapasitas pembela maupun penggugat. Selain itu, biro ini juga bertugas dalam mengoordinasikan kerja sama dengan pihak eksternal, termasuk lembaga pemerintah, swasta, dan masyarakat sipil, untuk mendukung operasi dan program BASARNAS.
- 6) Biro Hubungan Masyarakat dan Umum, tugas utamanya ialah membangun dan memelihara hubungan baik antara BASARNAS dengan publik dan pemangku kepentingan lainnya. Mereka bertanggung jawab atas penyampaian informasi kepada publik tentang kegiatan dan prestasi BASARNAS serta menangani komunikasi dengan media massa. Selain itu, mereka juga terlibat dalam mengelola citra dan reputasi organisasi, serta merancang dan melaksanakan program-program komunikasi untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman masyarakat tentang peran dan tugas BASARNAS dalam penyelamatan dan bantuan kedaruratan.

Saat ini menurut data kepegawaian terkini per Mei 2024, di Kantor Pusat Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan memiliki sebanyak 441 orang pegawai. Adapun sebarannya diuraikan sebagai berikut:

Tabel 4. 1
Data Pegawai di Kantor Pusat Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan

JENIS KELAMIN	JUMLAH
Laki-Laki	285
Perempuan	156
JUMLAH	441

Sumber : SIMPEG Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan Per Mei 2024

Saat ini menurut data kepegawaian jumlah pegawai berdasarkan jabatan fungsional tertentu biro kepegawaian organisasi dan tata laksana sekretariat utama Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan Periode Mei 2024 berjumlah 25 pegawai. Terdapat sekiranya 40 persen dari total pegawai yang ada di Biro Kepegawaian dan Tata Laksana yang sudah senior dan berumur, berikut data yang ada:

Tabel 4. 2
Data Pegawai Biro Kepegawaian dan Tata Laksana di Kantor Pusat Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan

No	Jabatan	Jumlah
1	Analisis Kepegawaian Pertama/Ahli Pertama	1 Pegawai
2	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Madya	3 Pegawai
3	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	7 Pegawai
4	Arsiparis Ahli Pertama	1 Pegawai
5	Arsiparis Mahir	1 Pegawai
6	Arsiparis Penyelia	1 Pegawai
7	Arsiparis Terampil	1 Pegawai
8	Pranata Sumber Daya Manusia Aparatur Mahir	1 Pegawai
9	Pranata Sumber Daya Manusia Aparatur Penyelia	6 Pegawai
10	Pranata Sumber Daya Manusia Aparatur Terampil	3 Pegawai
Total		25 Pegawai

Sumber : SIMPEG Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan Per Mei 2024

Berdasarkan Jabatan Fungsional Umum Biro Kepegawaian Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Utama Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan Periode Mei 2024 berjumlah 3 pegawai, dapat dilihat dari data berikut:

Tabel 4. 3

Data Pegawai Biro Kepegawaian dan Tata Laksana di
Kantor Pusat Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan

No	Jabatan	Jumlah
1	Caraka	1 Pegawai
2	Penyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran	2 Pegawai
Total		3 Pegawai

Sumber : SIMPEG Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan Per Mei 2024

B. Penyajian Data

Pada bab ini dibahas mengenai penyajian dan analisis data yang diperoleh di lapangan disertai dengan analisis sebagai upaya untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Penyajian disini merupakan upaya untuk menampilkan data-data yang diperoleh selama penelitian yang dianggap relevan untuk menjawab pertanyaan. Analisis data yaitu mengorganisasi deskriptif dengan cara mengola data. Kegiatan ini dimulai dari pencarian informasi melalui wawancara dan dokumentasi. Seperti halnya penelitian kualitatif lainnya, penelitian ini juga mendeskripsikan suatu keadaan yang dilakukan dengan cara mempelajari fakta-fakta yang ada di lapangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan aplikasi e-kinerja di Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. Penjelasan pada bab ini guna untuk menganalisa hasil penelitian dari Implementasi Kebermanfaatan Aplikasi E-Kinerja di BASARNAS.

Pelaksanaan aplikasi E-Kinerja di Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan telah diimplementasikan dari 2023 silam dengan guna agar mempermudah bagi para pegawai di BASARNAS untuk mengisi sasaran kinerjanya dan memiliki capaian dari hasil kinerjanya sendiri. Guna dari diimplementasikannya e-kinerja untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas serta evaluasi kinerja. Dengan aplikasi ini, pegawai dapat dengan mudah mencatat dan melacak aktivitas serta capaian kerja mereka secara *real-time*. Hal ini memungkinkan atasan untuk memberikan umpan balik secara langsung dan juga dapat dilakukan proses evaluasi kinerja secara berkala. E-kinerja sendiri juga meminimalisir kesalahan administrasi dan mengurangi penggunaan kertas, maka

dari itu, e-kinerja ini bukan sekedar untuk mempermudah dalam mengukur kinerja pegawai, namun dapat meminimalisir hal-hal yang mengurangi waktu.

Hasil penelitian ini dimuat berdasarkan pada analisis menurut teori Edward III, yang mencakup aspek komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Dari aspek tersebut penulis melakukan penelitian dengan melakukan wawancara terhadap narasumber menggunakan keempat aspek dari teori Edward III dengan *key informant*. Penjelasan pada bab ini guna untuk menganalisa hasil penelitian dari Implementasi Kebermanfaatan Aplikasi E-Kinerja di BASARNAS maka penulis akan menjabarkan sebagai berikut:

1. Komunikasi

Komunikasi adalah proses yang kompleks dan sangat penting dalam interaksi manusia, yang melibatkan pertukaran pesan antara dua individu atau lebih dengan menggunakan berbagai simbol, kata-kata, atau tindakan. Komunikasi tidak hanya mencakup transfer informasi, tetapi juga merupakan medium yang membentuk dan mengubah cara kita memahami dan berinteraksi dengan dunia di sekitar kita. (McLuhan, 2011). Dengan demikian, komunikasi tidak hanya merupakan alat untuk menyampaikan informasi, tetapi juga merupakan fondasi bagi pembentukan hubungan, pemahaman bersama, dan pengaruh dalam berbagai aspek kehidupan manusia. Komunikasi sangat penting dalam proses sosialisasi, penjelasan dan konsistensi, eksistensi dalam pengimplementasiannya. Pertama-tama, dalam proses pembuatan kebijakan, komunikasi yang efektif diperlukan untuk memastikan pemahaman yang jelas dan komprehensif antara para pemangku kepentingan. Langkah-langkah yang jelas dan terbuka untuk mengomunikasikan kebijakan kepada semua pihak terkait, termasuk staf pemerintah, dapat membantu memfasilitasi penerimaan dan dukungan terhadap kebijakan tersebut. Komunikasi yang terbuka juga memungkinkan adanya pemahaman yang lebih baik tentang tujuan, manfaat, dan konsekuensi dari kebijakan tersebut, sehingga meminimalkan resistensi dan ketidakpastian di antara pihak-pihak yang terlibat.

Selain itu, komunikasi yang efektif juga diperlukan selama proses implementasi untuk memfasilitasi koordinasi antara berbagai pihak yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan. Dengan komunikasi yang baik, dapat memberikan dampak

lebih efisien untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Komunikasi yang terbuka juga memungkinkan adanya umpan balik yang berkelanjutan tentang pelaksanaan kebijakan, sehingga memungkinkan penyesuaian dan perbaikan yang diperlukan sepanjang waktu. Dengan demikian, kesimpulannya, komunikasi yang efektif merupakan faktor kunci dalam kesuksesan pembuatan dan pengimplementasian sebuah kebijakan. Komunikasi yang terbuka, inklusif, dan berkelanjutan dapat membantu memastikan pemahaman yang jelas, dukungan yang luas, dan pelaksanaan yang efektif dari kebijakan tersebut. BASARNAS mencoba untuk mensosialisasikan mengenai perangkat baru dengan mengkomunikasikan dengan baik jalannya komunikasi antar sesama pegawai, sehingga dapat membuat penerapan E-Kinerja di BASARNAS dapat berjalan dengan baik. Berikut merupakan gagasan yang disampaikan oleh DT (Ketua tim manajemen kinerja) beliau menyampaikan bahwa sudah adanya sosialisasi terkait dengan pelaksanaan e-kinerja dengan bentuk sosialisasi secara online dan offline, hal tersebut disampaikan oleh ketua tim manajemen kinerja sebagai berikut:

“Sosialisasi terkait e-kinerja dibagi menjadi 2 sesi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sosialisasi secara langsung dilakukan rapat pertemuan perwakilan dari masing-masing divisi berjumlah 3-4 orang, yang dalam pertemuan dilakukannya sosialisasi bimbingan teknis dari penggunaan e-kinerja, guna dari sosialisasi perwakilan ini untuk menjelaskan dan memberi gambaran terkait dengan aplikasi baru ini, lalu dilakukannya sosialisasi dari media online berupa zoom yang diadakan setiap hari rabu layanan konseling terkait skp dilakukan secara konsisten guna agar seluruh pegawai di indonesia dapat bertanya mengenai kebingungan mereka terkait penggunaan dan maksud dari adanya aplikasi ini.” (DT, ketua tim manajemen kinerja, tanggal 27 Maret 2024)

Sosialisasi dilakukan dengan tatap muka, dan selanjutnya dilakukan dengan menggunakan metode daring melalui zoom meeting yang dapat dihadiri oleh seluruh pegawai di BASARNAS hingga ke pelosok. Gunanya agar penyuluhan dan sosialisasi dapat dilakukan secara merata hingga seluruh pegawai dapat memahami mengenai aplikasi ini dan juga mengetahui cara pemakaian, kegunaan hingga dampaknya untuk mereka. Sosialisasi ini juga mempermudah untuk menjelaskan kepada seluruh pegawai di seluruh Indonesia.



Gambar 4.3 Penyampaian Informasi E-Kinerja

Sumber: Youtube Kantor SAR Mamuju, 2024

Beliau pun menyampaikan bahwa sumber daya yang digunakan dalam pelaksanaan kebijakan terdiri dari kelompok kerja dari manajemen kinerja yang melakukan kolaborasi dalam perencanaan dan pelaksanaan kinerja dan juga inspektorat yang memiliki tugas dan kewenangan untuk melakukan evaluasi dengan pernyataan seperti berikut:

“Sumber daya disini ada yaitu kelompok kerja dari manajemen kinerja berjumlah 10 orang yang berfokus pada implementasi permenpan 6 2022 yang melakukan kolaborasi ke perencanaan ada tim pokja fokusnya ke kinerja organisasi dan inspektorat yang bertugas mengurus evaluasi kinerja. (Lalu ada skema juga tim pengelola kinerja.)” (DT, ketua tim manajemen kinerja, tanggal 27 Maret 2024)

Informasi tersebut juga diperkuat dengan pernyataan dari analis sdm yang menjelaskan bahwa antusias pegawai dalam sosialisasi melalui tatap muka dan zoom meeting sangat tinggi, hal tersebut sebagaimana disampaikan analis sdm dalam kutipan wawancara berikut:

“Kalau untuk yang pegawai pusat sudah sangat antusias dalam sosialisasi tahap awal dengan cara tatap muka dengan perwakilan pegawai masing-masing divisi, lalu juga diberikannya sesi zoom meeting untuk tanya jawab seputar

penggunaan aplikasi e-kinerja itu sendiri” (EL analis sumber daya manusia, tanggal 27 Maret 2024)

Penyataan ini diperkuat dengan statmen dari wakil ketua tim manajemen kinerja menerangkan bahwa pegawai sangat *welcome* dengan sistem baru yang dianggap mempermudah regulasi dalam pembuatan skp seperti kutipan dibawah ini *“Para pegawai sangat welcome dengan adanya sistem baru yang mereka rasa akan lebih membantu dalam membuat skp, lalu juga diadakannya sesi konsultasi dan eksistensi setiap hari rabu hingga sekarang terkait dengan e-kinerja itu sendiri” (RZ, wakil ketua tim manajemen kinerja, tanggal 27 Maret 2024)*

Sama juga dari sisi pegawai menambahkan bahwa mereka sangat antusias terhadap perubahan baru ditambahkan lagi dengan para tim kepegawaian yang sangat aktif dalam memberikan konsultasikan sosialisasi mengenai aplikasi ini, seperti kutipan dibawah ini:

“Sejauh ini tim kepegawaian sudah sangat komunikatif terhadap sosialisasi dan keberlanjutan mengenai e-kinerja ini sendiri, denga adanya pertemuan tiap minggu sudah sangat membantu kami mengatasi kebingunan dari penggunaan e-kinerja ini sendiri, dan juga sangat amat membantu para pegawai yang sudah memasuki usia tua yang sangat sulit untuk menggunakan teknologi, terlebih terkadang pengimputannya harus diketik di laptop” (PB, pegawai, tanggal 27 Maret 2024)

Sejalan dengan apa yang diinformasikan oleh pegawai diatas, bahwa gerakan masih massif dan selalu diadakannya konseling dengan alur yang sangat jelas sehingga tidak menyebabkan mis informasi antar satu dengan yang lainnya.

“Suskesi yang masi masif, namun diadakannya layanan konseling skp setiap hari rabu dengan metode zoom, berawal dari perwakilan seluruh pegawai pusat perwakilan per unit kerja 3 orang lalu diberi pelatihan, lalu menyusul kantor sar dan setiap hari rabu ada layanan konseling terkait skp dilakukan secara konsisten” (DT, ketua tim manajemen kinerja, tanggal 27 Maret 2024)

Dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang diupayakan sudah sangat baik dan memberikan dampak dan hasil baik pula bagi pegawai dan kelancaran dalam penerapan aplikasi e-kinerja. Komunikasi yang masih masif dilakukan hingga saat ini. Hal ini sebagai bentuk pendistribusian dari sosialisasi agar semua pegawai dapat memahami penggunaan aplikasi ini.

Namun proses ini tentu bukan proses yang mudah untuk dilalui oleh seluruh pegawai terlebih yang sudah berumur, karena adanya perubahan budaya kerja sehingga memaksa seluruh pegawai untuk maju ke lingkup yang baru, seperti kutipan yang disampaikan oleh pegawai sebagai berikut:

“Keluar dari zona lama merupakan suatu tantangan bagi pegawai, namun harus tetap dijalakan demi perubahan, terlebih lagi untuk saya yang lumayan sulit untuk mencerna proses e-kinerja ini” (FN, pegawai, tanggal 27 Maret 2024).

Bersamaan dengan pendapat pegawai informan selaku analis sdm menjelaskan bahwa awal pelaksanaan terasa rumit namun seiring berjalannya waktu para pegawai dapat mengerti dan dapat menggunakan aplikasi e-kinerja dengan baik, sesuai dengan kutipan dibawah ini:

“Awal mula sosialisasi terasa rumit karena banyak aspek-aspek baru yang harus dimengerti, namun setelah menjalani selama kurang lebih 1 bulan, baru mulai terasa efek dari penggunaan aplikasi. E-kinerja ini sangat membantu dalam pengimputan pekerjaan dan mempercepat alur pelaksanaan, dan mengurangi penggunaan kertas” (NT, analis sumber daya manusia, tanggal 27 Maret 2024)

Berdasarkan Permenpan RB No. 6 Tahun 2022, pada pasal 28 disebutkan bahwa pelaporan kinerja dilakukan secara berjenjang oleh pejabat penilai kinerja kepada pegawai yang bersangkutan atau pimpinan unit kerja yang membidangi kepegawaian. Pelaporan kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disampaikan dalam bentuk dokumen evaluasi kinerja yang dilampiri dengan SKP dan Hasil Evaluasi Kinerja Pegawai. Maka kejelasan dari alur pengerjaan dalam mengimputan kinerja hingga evaluasi dan menurut informan selaku analis sdm menjelaskan bahwa alur pengerjaan yang diberikan sudah sangat rapih dan

dianggap sesuai dengan fungsinya sesuai dengan kutipan dibawah:

“Alur dari sistem pengerjaan sudah sangat rapih dan berurut dapat dilihat dari aspek komponen fitur pada aplikasi e-kinerja untuk mengukur capaian kerja pegawai. Dimulai pada pegawai login dengan NIP dan password masing-masing kemudian pegawai bisa input hasil kerja, input SKP dan akan dilakukan penilaian 360 baik dari atasan dan teman kerja”. (EL, analis sumber daya manusia, tanggal 27 Maret 2024)

Pada aspek komunikasi yang berkaitan erat dengan kekonsistenan pegawai agar tidak membingungkan bagi para pegawai tersebut. Dengan adanya konsistensi, tentu pelaksana akan merasa mudah dalam proses penerapannya. Maka komitmen dan konsistensi pegawai sangat diperlukan menunjang keberkembangannya implementasi e-kinerja. Ketua tim manajemen kinerja mengatakan bahwa semua sudah diusahakan demi pengimplementasian yang baik dan merata di BASARNAS sendiri.

“Kami sudah berusaha untuk tetap konsisten, maka dari itu diadakannya pertemuan via online tiap minggunya agar arahan sejalan dan selaras dari pusat hingga daerah dalam memberikan informasi kepada pegawai. Ini juga merupakan wujud nyata agar adanya perubahan pada BASARNAS agar proses kinerja para pegawai menjadi lebih terukur dan dapat termonitori” (DT, ketua tim manajemen kinerja, tanggal 27 Maret 2024)

Maka dapat disimpulkan, sosialisasi dan komunikasi yang terjalin serta konsistensi dalam penyampaian informasi dari aplikasi e-kinerja ini sudah sangat baik dan dilakukan dengan maksimal. Proses komunikasi sudah mencerminkan kesepahaman dan edukasi kepada pegawai yang bersangkutan, sehingga harapannya dalam pelaksanaannya dapat berjalan dengan baik. Dengan adanya, kemajuan teknologi dan proses digitalisasi saat ini tentu akan memudahkan pegawai untuk mendapatkan informasi dan menyebarluaskan pengetahuan yang dimiliki. Dalam proses penyampaian adanya komunikasi bertujuan agar penyampaian tepat sasaran dan menjadikan seluruh pegawai satu paham. Dengan begitu diadakannya komunikasi yang rutin dalam pemberian informasi membuat

aplikasi ini dapat terimplementasi dengan baik dan memberikan manfaat maksimal sesuai dengan tujuan dari diadakannya sistem aplikasi e-kinerja itu sendiri. Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa e-kinerja sudah sesuai dengan model Edward III (1980) dengan memanfaatkan komunikasi yang baik antar sesamanya.

2. Sumber Daya

Sumber daya juga merupakan indikator penting dalam keberhasilan implementasi e-kinerja dalam penilaian kinerja. C Edward III (1980) mengatakan bahwa, apabila komunikasi sudah dilaksanakan dengan jelas dan baik, tetapi apabila pelaksana kebijakan kekurangan SDM dalam pengimplementasiannya maka implementasi juga akan terhambat. Namun, sumber daya sangat penting untuk pelaksanaan kebijakan publik, maka pelaksanaannya juga cenderung tidak efisien (Edward dala Winarmo, 2012). Sumber daya mencakup berbagai aspek, termasuk manusia, teknologi, dan infrastruktur. Pertama-tama, sumber daya manusia adalah aset kunci dalam pengimplementasian kebijakan karena mereka yang bertanggung jawab untuk menjalankan instruksi dan prosedur yang terkait. Mereka harus memiliki keterampilan, pengetahuan, dan motivasi yang sesuai untuk melaksanakan tugas dengan efektif. Selain itu, sumber daya teknologi, seperti perangkat lunak khusus, sistem informasi, dan platform komunikasi, memungkinkan pengelolaan data, pelaporan, dan koordinasi yang lebih efisien. Terakhir, infrastruktur yang memadai juga sangat penting, termasuk kantor, fasilitas operasional, jaringan transportasi, dan lainnya, yang mendukung pelaksanaan kebijakan secara efektif di lapangan. Infrastruktur yang memadai dan teknologi yang canggih dapat meningkatkan efisiensi pelaksanaan kebijakan, memungkinkan pengumpulan dan analisis data yang lebih akurat, serta mempercepat distribusi informasi kepada pihak yang terlibat. Dengan memperhatikan dan memanfaatkan sumber daya secara efektif, pembuatan dan pengimplementasian kebijakan dapat dilakukan dengan lebih efisien dan berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan memanfaatkan sumber daya ini secara optimal dan terkoordinasi, pemerintah atau organisasi dapat meningkatkan peluang keberhasilan dalam mengimplementasikan kebijakan dan mencapai tujuan yang

diinginkan. Dalam hal ini, SDM memiliki peranan strategis dan penting dalam keberhasilan penggunaan sistem dalam penilaian kinerja

Dari wawancara dengan informan selaku wakil ketua tim manajemen kinerja didapatkan informasi bahwa sudah terdapatnya admin yang mengelola dalam aplikasi e-kinerja ini, namun tetap adanya kendala terkait informasi antar pegawai.

“Terdapat pengelola yang menjadi admin berjumlah 10 pegawai, dan seluruh SDM (pegawai) sebagai pengguna sudah terkendali. Namun masi terdapat beberapa kesalahan atau miskomunikasi terhadap beberapa pegawai yang sudah berumur. Namun secara keseluruhan terutama pegawai yang masih muda sudah sangat cepat dalam beradaptasi” (RZ, wakil ketua tim manajemen kinerja, tanggal 27 Maret 2024)

Berdasarkan pendapatnya dapat dipahami bahwa sumber daya dalam penggunaan e-kinerja banyak pengkategorianya. Sumber daya dikaitkan dengan SDM pengelola bertugas sebagai aset yang menyusun, mengelola, dan mengkoordinasikan. Namun landasan hukum dan regulasi yang jelas pun mempunyai peran khusus dalam kelancaran pengimplementasian. Maka dari itu statmen tersebut dipertegas oleh ketua tim manajemen kinerja, beliau mengatakan bahwa penetapan sudah dari 2023 dan sesuai dengan peraturan yang ditetapkan sebagai berikut:

“E-Kinerja telah diimplementasikan sejak 2023 silam, yang beruntun dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara dan Surat Edaran Kepala BKN Nomor 11 Tahun 2023 tentang Penggunaan dan Pemanfaatan Aplikasi E-Kinerja BKN sesuai amanah Perpres Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai. Terkait dengan aplikasi E-kinerja masih dalam tahap diskusi ke biro hukun jadi belum ada regulasi yang tepat mengenai ini, mengingat bahwa landasan hukum yang jelas sangat penting untuk keberlangsungan, maka kami berusaha semaksimal mungkin untuk mengesahkan pedoman peraturan terkait E-Kinerja ini.” (DT, ketua tim manajemen kinerja,

tanggal 27 Maret 2024)

Berdasarkan hasil wawancara dengan analis sumber daya manusia, beliau juga menambahkan bahwa terdapatnya dasar hukum yang sesuai namun hingga saat ini belum adanya payung hukum resmi dari BASARNAS hingga saat wawancara ini dilakukan, namun sudah ada perbincangan yang lebih lanjut terkait dengan landasan hukum atas e-kinerja ini sendiri, sesuai dengan yang dijelaskan pada kutipan dibawah ini:

“Untuk dasar hukum sebagai rujukan kami melihat dari Surat Edaran Kepala BKN Nomor 1/SE/I/2022 Tentang Tata Cara Penilaian Kinerja PNS yang mengatur mengenai penilaian terhadap PNS dan penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai dan Penilaian Kinerja PNS, untuk saat ini sedang tetapi dalam tahap diskusi terkait payung hukum oleh biro Hukum” (EL, analis sumber daya manusia, tanggal 27 Maret 2024)

Dari hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan pengimplementasian e-kinerja belum memiliki standar atau acuan hukum yang mengatur tentang pelaksanaan aplikasi e-kinerja serta prosedur pelaksanaannya. Pelaksanaan e-kinerja mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Permenpan tersebut mengatur tentang pengelolaan kinerja pegawai yang mencakup pengembangan kinerja, pencapaian kinerja organisasi dan hasil kerja pegawai yang dapat diinput kedalam aplikasi e-kinerja ini. Maka seluruh pegawai diharuskan untuk mengisi laporan kerja harian agar terbuatnya sasaran kinerja pegawai. namun dikarenakan pengimplementasian e-kinerja baru dilaksanakan.

Informan selaku wakil ketua manajemen kinerja menjelaskan bahwa penerapan e-kinerja sendiri belum memiliki payung sebagai landasan hukumnya maka dari itu dibuatlah tim yang bertugas memantau dan mengawal dari berjalannya program ini yang diperjelas dengan kutipan dibawah:

“Secara garis besar yang memantau yaitu BKN selaku pembuat program ini, namun di BASARNAS, kami memiliki tim admin khusus yang bertugas mengurus

dan memback up seluruh kegiatan terkait dengan e-kinerja ini sendiri.” (RZ, wakil ketua manajemen kinerja, tanggal 27 Maret 2024)

Pernyataan ini juga ditambahkan oleh analis sdm, beliau mengatakan bahwa terdapat biro lain yang mengurus yaitu perencanaan, teknologi dan keuangan yang masing-masing memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, seperti kutipan dibawah ini:

“Kami secara khusus memiliki biro lain yang mengurus mengenai e-kinerja ini yaitu biro perencanaan, teknologi dan keuangan yang bertugas mengurus tentang kinerja organisasi dari kinerja pegawai dari biro kepegawaian” (NT, analis sumber daya manusia, tanggal 27 Maret 2024), tanggal 27 Maret 2024)

BASARNAS tetap mempunyai tim khusus yang mengawal dan memonitori dari pelaksanaan e-kinerja ini sendiri, dan memiliki bagian tugasnya masing-masing. Dikarenakan belum adanya payung hukum yang resmi maka sistem *reward* dan *punishment* juga belum ada, seperti yang diinformasikan oleh ketua tim manajemen kinerja pada kutipan dibawah ini:

“Belum terdapat, namun terdapat dampak bagi buat jabatan fungsional terlihat, jika kinerjanya sangat baik dia akan dapat poin lebih dan dapat tunjangan “(DT, ketua tim manajemen kinerja, tanggal 27 Maret 2024)

Informasi ini diperkuat oleh pegawai bahwa belum terdapatnya penghargaan dan hukuman dalam pelaksanaan e-kinerja ini sendiri, dilanjutkan dengan kutipan dibawah ini:

“Sejauh ini belum ada reward bagi kami jika sudah melakukan pengisian dan jika kinerja kami baik, mungkin suatu saat akan diberikan, terlebih kita tau itu akan sangat membantu memotivasi pegawai untuk menjadi paling baik dalam bekerja” (PB, pegawai, tanggal 27 Maret 2024)

Wakil ketua tim manajemen kinerja menerangkan bahwasannya memang belum ditetapkannya perihal itu namun sistem akan langsung terkunci saat pegawai telat dalam melakukan pengisian terkait laporan kinerja pegawai

tersebut.

“Sejauh ini belum ada reward dan punishment yang pasti namun jika telat dalam pengisian e-kinerja maka sistem e-kinerjanya akan ditutup otomatis yang membuat pegawai tidak bisa menginput kerjanya dan membuat skpnya tidak keluar. Mengenai reward sejauh ini hanya berupa nilai dari atasan saja, belum ada pergerakan lebih” (RZ, wakil ketua tim manajemen kinerja, tanggal 27 Maret 2024)

Dapat disimpulkan bahwa dikarenakan baru adanya sistem aplikasi e-kinerja di BASARNAS pada tahun 2023 akhir, maka program ini belum sepenuhnya sempurna sehingga belum adanya penetapan mengenai *reward* dan *punishment* secara resmi dari kepegawaian sendiri.

Semua sumber daya manusia ikut terlibat dalam proses penerapan dari aplikasi e-kinerja ini, termasuk juga tim IT yang mengelola maintenance di aplikasi. Hal ini digunakan untuk mengantisipasi dari adanya kendala dan untuk menunjang.

“Karena aplikasi baru yang dipakai pegawai seluruh Indonesia jadi servernya suka down dan kebetulan juga berbarengan dengan kenaikan pangkat yang kebetulan satu server jadi suka bertabrakan dengan E-Kinerja dan juga ada beberapa fitur yang masih dilakukan uji coba. Kita pun juga selalu melakukan maintenance terhadap sistem” (DR, admin, tanggal 27 Maret 2024)

3. Disposisi

Disposisi menjadi salah satu faktor penting dalam pengimplementasian kebijakan. Disposisi berguna untuk mengoptimalkan pelaksanaan kebijakan dan mencapai hasil yang diinginkan. Disposisi merujuk pada penempatan sumber daya manusia, dana, waktu, dan lainnya dengan cara yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan kebijakan yang telah ditetapkan. Dengan memiliki disposisi yang tepat, BASARNAS dapat mengalokasikan sumber daya dengan bijaksana, mengkoordinasikan berbagai langkah dan tindakan, serta memastikan bahwa semua pihak terlibat dalam pelaksanaan kebijakan memiliki peran yang jelas dan tanggung jawab yang terdefinisi dengan baik. Selain itu, disposisi yang baik juga membantu dalam meminimalkan hambatan dan tantangan yang

mungkin muncul selama implementasi, seperti resistensi dari pihak terkait atau perubahan keadaan yang tidak terduga. Dengan demikian, disposisi yang baik menjadi kunci untuk memastikan keberhasilan dalam mencapai tujuan kebijakan, memperkuat legitimasi kebijakan di mata publik, serta meningkatkan kinerja dan akuntabilitas dalam pemerintahan atau organisasi.

Selain itu, disposisi yang kuat juga dapat meningkatkan keterlibatan dan partisipasi masyarakat dalam proses pembuatan dan implementasi kebijakan. Dengan membangun disposisi yang inklusif dan responsif, pemerintah dapat menciptakan iklim yang kondusif untuk partisipasi publik yang aktif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan legitimasi kebijakan dan menghasilkan solusi yang lebih berkelanjutan dan berkualitas. Oleh karena itu, pengakuan terhadap pentingnya disposisi dalam pembuatan dan pengimplementasian kebijakan dapat menjadi landasan yang kuat untuk membangun budaya organisasi yang responsif, kolaboratif, dan adaptif dalam menghadapi tantangan-tantangan kebijakan yang kompleks dan dinamis.

Pada penelitian ini, aplikasi e-kinerja telah dipergunakan oleh seluruh pegawai di BASARNAS sebagai sistem pengelolaan kinerja baik dari pengimputan kinerja hingga evaluasi dari hasil. Sikap pegawai sebagai user sudah sangat mendukung untuk pendayagunaan sistem tersebut. Menurut informan selaku analis sdm pengimplementasian baru dilakukan dan Penilaian 360 baru dilakukan akhir-akhir ini dan masi terdapat kesalahan teknis terkait jaringan saat pengoperasian.

“Saat baru mulai proses pengimplementasiannya di tahun 2023 belum ada penilaian 360 dan baru muncul baru-baru ini dan servernya juga masih suka down jadi menghambat dan berpengaruh pada pemberian SKP ” NT, analis analis sumber daya manusia, tanggal 27 Maret 2024)

Dengan adanya tanggapan ini membuktikan bahwa tidak langsung optimal tetap ada resistensinya. Karena sistem akuntabilitas sistem yang dahulu belum maksimal, sehingga pegawai kurang tertarik dengan adanya perubahan baru dengan model aplikasi. Sejalan dengan pendapat tersebut, informan selaku pegawai menyatakan bahwa terdapat plus dan minus dari adanya aplikasi, namun tetap berusaha memahami, sejalan dengan kutipan dibawah ini:

"Pegawai juga membicarakan ini awal sebelum di implementasikan. Saat sudah diimplementasikan juga teman rekan banyak memberi opini banyak plus minus masing-masing. Tapi responnya tetap baik dan berusaha memahami juga. Apalagi sebelumnya penilaian kinerja pegawai secara manual melalui DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan" (PB, pegawai, tanggal 27 Maret 2024)

Tabel 4. 4
Form Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

PENILAIAN			
UNSUR YANG DINILAI	NILAI		KETERANGAN
	ANGKA	SEBUTAN	
a. Kesetiaan	95	Amat Baik	
b. Prestasi Kerja	87	Baik	
c. Tanggung Jawab	87	Baik	
d. Ketaatan	87	Baik	
e. Kejujuran	86	Baik	
f. Kerjasama	86	Baik	
g. Prakarsa	86	Baik	
h. Kepemimpinan	-	-	
i. JUMLAH	614	-	
j. NILAI RATA-RATA	87,71	Baik	

Sumber : Laporan Kinerja BASARNAS, 2020

Hasil kedua kutipan wawancara di atas dapat diketahui bahwa sebelum adanya aplikasi E-Kinerja untuk menilai kinerja harian ASN, BASARNAS menggunakan sistem DP 3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan). Penilaian meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, kepemimpinan. Penilaian dipukul rata seluruh pegawai tanpa melihat jabatan dan tanggung jawab yang diemban masing-masing pegawai. Sehingga penilaian tersebut dinilai lebih subjektif dengan mementingkan kepentingan individu atas rasa suka atau tidak suka. Hal tersebut dapat menyebabkan adanya persaingan yang tidak sehat antar pegawai dan membuat pegawai tidak termotivasi dengan penilaian kinerjanya.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilaksanakan e-kinerja sangat bermanfaat bagi seluruh pegawai dan dapat dikatakan berhasil pada proses pengimplementasiannya. Penggunaanya pun sudah sangat tepat mulai dari penilaian kinerja sudah baik dalam mengukur capaian kinerja sayangnya belum didukung dalam pemberian insentif sebagai peningkatan kemauan dan proaktif dari sikap tanggapan pegawai yang sangat berguna untuk dapat memotivasi pegawai agar berkinerja lebih baik lagi.

4. Struktur Birokrasi

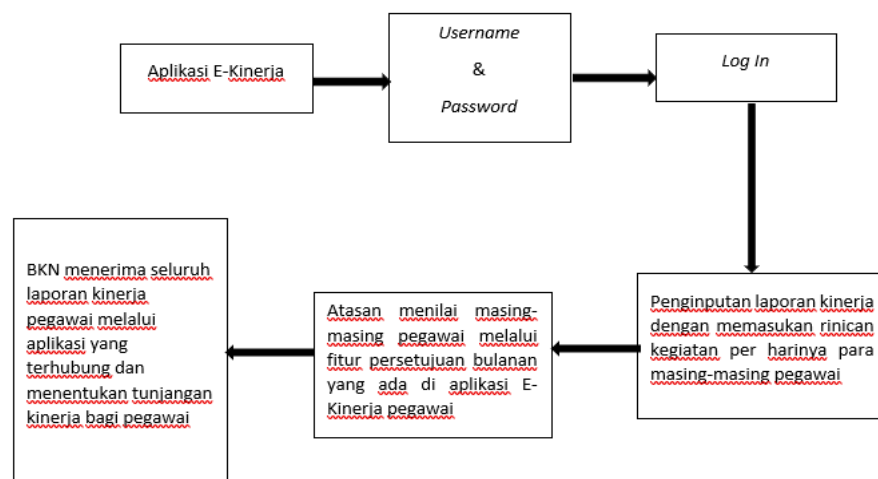
Ketika membahas pengguna dan pelaksana suatu kebijakan, tentu sangat berkaitan dan berkorelasi dengan struktur birokrasi. Dengan adanya struktur yang terorganisir dengan baik, kebijakan dapat dijalankan secara efektif dan efisien. Struktur birokrasi memungkinkan pembagian tugas yang jelas dan penugasan otoritas kepada berbagai unit organisasi, sehingga setiap bagian dari kebijakan dapat dijalankan dengan baik dan terkoordinasi. Struktur birokrasi memainkan peran penting dalam pengimplementasian kebijakan karena menyediakan kerangka kerja yang terorganisir dan sistematis untuk melaksanakan tugas-tugas yang diperlukan. Melalui pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas, struktur birokrasi memungkinkan pengelolaan sumber daya yang efisien dan efektif dalam mencapai tujuan-tujuan kebijakan. Hirarki yang terstruktur dalam birokrasi memfasilitasi delegasi wewenang dan tanggung jawab, memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat dan responsif terhadap perubahan situasi. Selain itu, struktur birokrasi juga menyediakan kerangka kerja untuk pengawasan dan pengendalian, memastikan bahwa kebijakan dijalankan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan dan standar kualitas yang diinginkan.

Dengan memanfaatkan prinsip-prinsip manajemen yang terorganisir dan disiplin, struktur birokrasi membantu mengurangi konflik dalam pelaksanaan kebijakan, serta meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam prosesnya. Lebih lanjut, struktur birokrasi juga menyediakan mekanisme untuk memantau dan mengawasi pelaksanaan kebijakan, serta memberikan respons atas perubahan dan tantangan yang muncul selama proses pelaksanaan. Dengan demikian, struktur birokrasi menjadi pondasi yang kuat untuk menjalankan kebijakan

pemerintah, memastikan bahwa tujuan kebijakan dapat tercapai dengan efektif dan memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Informan selaku ketua tim manajemen kinerja) mengatakan bahwa terdapat bagian-bagian yang tentunya memiliki peran masing-masing sehingga dapat memberikan pelayanan yang optimal, berikut kutipannya:

"Terdapat admin (7 pegawai analis kinerja) sebagai pengelola. terdapat biro lain yang mengurus mengenai e-kinerja ini yaitu biro perencanaan dan keuangan yang mengurus tentang kinerja organisasi, tim pengembang". (DT, ketua tim manajemen kinerja, tanggal 27 Maret 2024)

Pembagian tugas sudah sangat imbang dan dapat ditangani dengan baik. Proses pengaduan apabila sistem kendala dapat diinfokan kepada pimpinan dan dapat diinfokan melalui media zoom sehingga pegawai tidak merasa berat sebelah dan bekerja terlalu banyak. Terdapat pula alur proses yang diberikan pasca sosialisasi di awal.



Gambar 4.4 Alur Proses E-Kinerja

Sumber: Diolah Peneliti, 2024

5. Hasil Kerja

Hasil kerja yang baik merupakan komponen penting dalam pembuatan dan pengimplementasian kebijakan yang berhasil. Kepentingan dari hasil kerja yang baik sangat erat hubungannya dengan kebermanfaatannya dalam berbagai aspek

kebijakan. Pertama, hasil kerja yang baik memastikan bahwa kebijakan yang dibuat memiliki landasan yang kuat dan akurat. Dengan melakukan analisis yang cermat dan menyeluruh, serta mengumpulkan data yang valid, kebijakan dapat dirancang dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang relevan, termasuk kebutuhan masyarakat dan dampak yang diinginkan. Kedua, hasil kerja yang baik memungkinkan pembuatan kebijakan yang lebih efektif dan efisien. Dengan memiliki data yang akurat dan analisis yang tepat, kebijakan dapat dirancang sedemikian rupa sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal. Ketiga, hasil kerja yang baik membantu memastikan bahwa kebijakan yang diimplementasikan dapat dinilai secara objektif dan dikelola dengan baik. Dengan adanya data yang valid dan indikator kinerja yang jelas, pengukuran kinerja kebijakan dapat dilakukan secara tepat waktu dan terukur, sehingga memungkinkan untuk pengambilan keputusan yang berbasis bukti dan penyesuaian yang diperlukan selama proses implementasi.

Dengan demikian, hasil kerja yang baik menjadi kunci dalam memastikan kebermanfaatan dari pembuatan dan pengimplementasian kebijakan, serta memberikan dasar yang kuat bagi keberhasilan dan keberlanjutan kebijakan tersebut. Penjelasan ini diperkuat dengan statmen dari informan selaku wakil ketua tim manajemen kinerja, menurutnya dengan adanya aplikasi ini memberikan dampak yang besar bagi pegawai, baik dari segi positif maupun negatif, sesuai dengan kutipan dibawah ini:

“Pengaruh dari penggunaan aplikasi e-kinerja punya dampak yang sendiri sangat besar, karena kalau pegawai tidak mengisi e-kinerja itu tepat waktu maka sistim akan dikunci jadi wajib mengisi setiap hari. Maka membuat dorongan untuk pegawai agar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya” (RZ, wakil ketua tim manajemen kinerja, tanggal 27 Maret 2024)

Melihat hasil pembahasan wawancara di atas diketahui bahwa pengaruh dari adanya sistem aplikasi e-kinerja di BASARNAS ini sangat memberikan dampak yang baik bagi pegawainya dan akan diperoleh tunjangan kinerja karena sesuai dengan laporan kinerja harian pegawai yang telah dilaporkan.

“Keuntungan dan manfaat lainnya dari adanya aplikasi e-kinerja sendiri yakni

pegawai menjadi lebih rajin dalam mempertanggung jawabkan pekerjaan mereka. Jadi sebagai pertanggung jawaban mereka yaitu dalam bentuk tulisan di e-kinerja. Selain itu, pegawai lebih mandiri dalam melaksanakan pekerjaan karena sudah ada SKP yang mencantumkan target pekerjaan masing-masing pegawai”. (DT, ketua tim manajemen kinerja, tanggal 27 Maret 2024)

Dari hasil pembahasan di atas dapat diketahui bahwa keuntungan yang didapat pegawai dengan adanya aplikasi e-kinerja ini pegawai menjadi lebih rajin dari biasanya karena setiap hari pegawai dituntut untuk melaporkan hasil pekerjaannya pada aplikasi tersebut. Selain itu pegawai juga lebih mandiri dalam melaksanakan pekerjaannya karena sudah ada SKP yang mencantumkan target pekerjaan masing-masing. Dengan serta pemantauan kinerja yang lebih akurat secara real-time. Data kinerja seperti target pencapaian, waktu kerja, dan produktivitas dapat diakses dan dianalisis dengan mudah oleh atasan maupun pegawai itu sendiri. Kejelasan mengenai kinerja mereka dapat menjadi motivasi tambahan bagi pegawai untuk bekerja lebih rajin agar mencapai atau melebihi target yang ditetapkan.

Umpan balik yang cepat mengenai kinerja pegawai secara lebih cepat dan tepat waktu. Dengan mendapatkan umpan balik secara langsung setelah menyelesaikan tugas atau proyek, pegawai dapat mengetahui segera di mana mereka dapat meningkatkan kinerja mereka. Adopsi e-kinerja juga dapat meningkatkan transparansi dalam evaluasi kinerja pegawai, data kinerja yang tersedia secara online memungkinkan semua pihak yang berkepentingan, termasuk atasan, rekan kerja, dan pegawai itu sendiri, untuk melihat dan mengevaluasi kinerja masing-masing sehingga lebih adil dan memberikan insentif bagi pegawai untuk bekerja lebih rajin guna mempertahankan atau meningkatkan reputasi mereka. Melalui e-kinerja, prestasi kerja pegawai dapat dicatat dan diakses dengan mudah oleh manajemen. Pencapaian yang signifikan dan kontribusi positif terhadap organisasi dapat diakui dan diapresiasi secara langsung. Pengakuan atas prestasi ini dapat menjadi motivasi tambahan bagi pegawai untuk terus bekerja lebih rajin dan berprestasi.

6. Perilaku Kerja

Perilaku kerja memiliki peran yang sangat penting dalam pembuatan dan pengimplementasian sebuah kebijakan. Pertama-tama, perilaku kerja yang baik dari para pelaku kebijakan, seperti pejabat pemerintah, dapat meningkatkan kualitas dan keberhasilan kebijakan yang dihasilkan. Ketika para pelaku kebijakan menunjukkan perilaku yang etis, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kepentingan publik, mereka cenderung membuat keputusan yang lebih baik dan memprioritaskan kepentingan masyarakat di atas kepentingan pribadi atau kelompok. Selain itu, perilaku kerja yang positif juga memungkinkan terciptanya lingkungan kerja yang kooperatif dan kolaboratif di antara para pelaku kebijakan, yang memungkinkan adanya diskusi terbuka, pemecahan masalah bersama, dan kesepakatan yang lebih baik dalam proses pembuatan kebijakan. Selanjutnya, perilaku kerja yang konsisten dan terarah juga penting dalam pengimplementasian kebijakan.

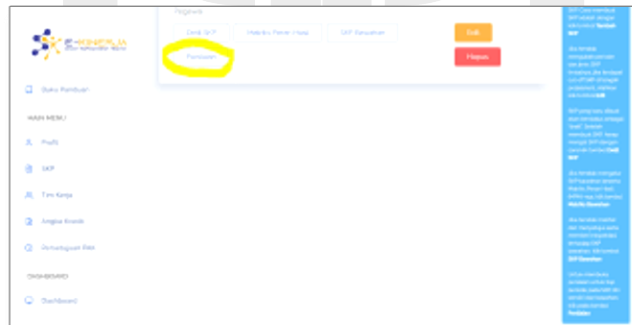
Para pelaku kebijakan yang memiliki perilaku yang konsisten dalam menjalankan kebijakan akan membantu memastikan bahwa kebijakan tersebut dijalankan dengan baik sesuai dengan tujuannya. Mereka juga akan mampu mengatasi hambatan-hambatan yang mungkin muncul selama proses implementasi dan menghadapi tantangan-tantangan dengan sikap yang tangguh dan gigih. Dengan demikian, kepentingan dari perilaku kerja yang baik dalam pembuatan dan pengimplementasian kebijakan tidak hanya mempengaruhi hasil akhir kebijakan itu sendiri, tetapi juga proses-proses yang melibatkan para pelaku kebijakan dalam menghasilkan dan menjalankan kebijakan tersebut.

Perilaku kerja ASN juga mendapat penilaian yang dapat dinilai oleh atasan, rekan kerja dan juga bawahan yang merupakan Penilaian 360 derajat. Tujuannya adalah untuk memberikan gambaran komprehensif tentang kinerja seorang ASN dari berbagai sudut pandang. Dengan melibatkan *feedback* dari berbagai pihak, penilaian 360 derajat memungkinkan ASN untuk mendapatkan umpan balik yang lebih beragam dan objektif, sehingga memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan dengan lebih baik. Ini juga membantu dalam pengembangan karir dan pengambilan keputusan manajemen SDM yang lebih baik.

Dalam hal ini, e-kinerja memuat perilaku kerja dengan *core value* Ber-AHKLAK sebagai indikator penilaiannya, sesuai dengan penjelasan yang diberikan informan selaku analis sumber daya manusia:

“Penilaiannya juga melalui 360 derajat jadi tidak bias dan sesuai sama indicator Penilaian yang sudah dibuat” (NT, analis analis sumber daya manusia, tanggal 27 Maret 2024).

“Kami juga datap menilai rekan kerja jadi tidak subjektif dan sudah ada indikatornya jadi berurut dan terukur dengan jelas” (FN, pegawai, tanggal 27 Maret 2024)



Gambar 4.5 Pemberian *Feedback* dan Menilai Kinerja
Sumber: Website E-Kinerja BASARNAS, 2024

Waktu pengisian perilaku kerja ASN biasanya terjadwal sesuai dengan siklus evaluasi kinerja yang ditetapkan oleh instansi pemerintah terkait. Secara umum, evaluasi kinerja dilakukan setiap triwulan dalam rangka mengukur pencapaian kinerja ASN selama periode tersebut. Biasanya, pegawai akan diminta untuk mengisi penilaian perilaku kerja sebagai bagian dari proses evaluasi kinerja dan menjadi tanggung jawab dari tiap individu pegawai.

C. Pembahasan

Berdasarkan inovasi baru menggunakan sistem teknologi sudah banyak inovasi dan proyek perubahan yang dilaksanakan oleh BASARNAS guna untuk memaksimalkan tupoksi dari masing-masing divisi. Pada pembahasan ini memfokuskan terkait dengan implementasi kebermanfaatan dari e-kinerja Si

dalam pengelolaan kinerja pegawai di BASARNAS. E-kinerja memiliki fungsi sebagai pengelolaan kinerja yang terkomputerisasi dan terintegrasi, untuk memfasilitasi proses perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, dan pengendalian kinerja pegawai secara elektronik. E-kinerja dapat digunakan untuk menyusun rencana kerja, melaporkan capaian kinerja, serta melakukan evaluasi dan penilaian kinerja secara online.

1. Implementasi E-Kinerja di Biro Kepegawaian dan Tata Laksana BASARNAS

Implementasi aplikasi e-kinerja di Biro Kepegawaian dan Tata Laksana Basarnas melibatkan beberapa tahap strategis dan operasional yang harus dilaksanakan dengan cermat untuk memastikan keberhasilan dan efektivitas sistem. Mulai dari pengembangan dan pengadaan aplikasi menjadi langkah pertama. BASARNAS khususnya tim manajemen kinerja mengembangkan aplikasi yang sesuai dengan kebutuhan bagi para pegawai. Aplikasi yang dibuat harus *user-friendly*. Fitur-fitur penting seperti penginputan data kinerja, pelacakan tujuan, pemberian umpan balik, laporan kinerja dan keamanan data pegawai harus tersedia dan mudah diakses oleh semua pengguna. Adanya pelatihan dan sosialisasi terus dilakukan agar aplikasi e-kinerja dapat digunakan secara efektif, seluruh pegawai di biro kepegawaian dan tata laksana harus telah diberikan pelatihan dan sosialisasi yang sangat memadai. Pelatihan yang diberikan mencakup cara menggunakan aplikasi, memahami indikator kinerja, dan memanfaatkan fitur-fitur yang ada untuk meningkatkan kinerja bagi para pegawai itu sendiri. Sosialisasi yang baik juga penting untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan dan memastikan bahwa semua pegawai memahami manfaat dan pentingnya aplikasi e-kinerja terutama untuk para senior yang sulit untuk beradaptasi dengan teknologi.

Implementasi bagian teknis yang mencakup pengaturan infrastruktur teknologi dan sistem, tim IT selalu memastikan bahwa aplikasi berjalan dengan lancar tanpa adanya hambatan secara teknis. Masalah ini juga meliputi penyediaan dukungan teknis yang terus-menerus untuk mengatasi masalah yang mungkin timbul selama penggunaan aplikasi. Setelah aplikasi diimplementasikan,

selama beberapa bulan diadakannya monitoring dan evaluasi secara berkala bagi para pegawai. Dilihat dari data kinerja, analisis hasil, dan pemberian umpan balik kepada pegawai. Evaluasi ini dituju untuk melihat bagian mana saja yang membutuhkan perbaikan dan memastikan bahwa aplikasi e-kinerja benar-benar membantu meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Kemudian keberlanjutan aplikasi e-kinerja harus dijaga melalui pemeliharaan rutin dan pembaruan sistem sesuai dengan perkembangan kebutuhan organisasi dengan memastikan bahwa aplikasi selalu *up-to-date* dan dapat terus memberikan manfaat yang optimal bagi peningkatan kinerja pegawai. Maka dengan ini implementasi dari aplikasi e-kinerja di Biro Kepegawaian dan Tata Laksana BASARNAS dapat menjadi efektif.

Pada proses pengimplementasian penggunaan aplikasi e-kinerja ini memiliki alurnya setiap hari seluruh pegawai memasukan report hasil pekerjaannya dalam aplikasi tersebut karena berkaitan dengan pegawai akan mendapat potongan dari remonorasi tersebut. Untuk mendeskripsikan pelaksanaan e-kinerja di BASARNAS langkah pertama yang harus dilakukan adalah masuk ke web aplikasi yakni <https://kinerja.bkn.go.id/login> tampilannya yakni sebagai berikut:



Gambar 4.6 Tampilan Awal E-Kinerja

Sumber: Website E-Kinerja BASARNAS, 2024

Terdapat halaman menu utama yang menampilkan fitur-fitur yang ada di sistem e-kinerja yaitu di tampilan samping kiri terdapat beberapa menu yakni profil, SKP, tim kerja, angka kredit, persetujuan PAK, dan rekap keberatan. Tampilan selanjutnya yang akan muncul setelah beranda pegawai masuk pada

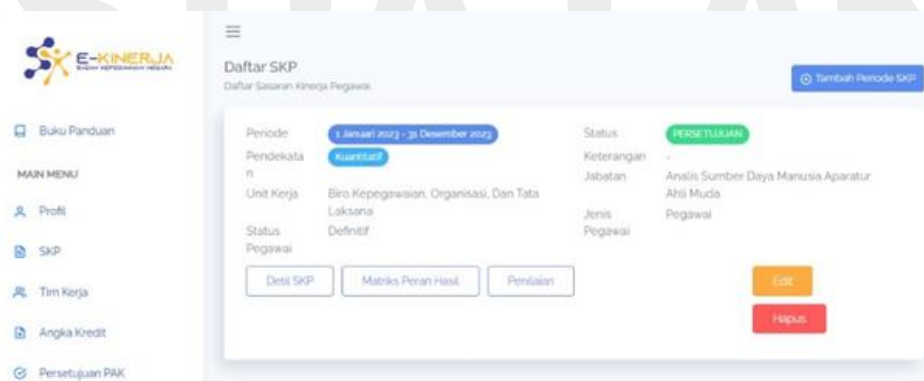
menu Sasaran Kinerja Pegawai.



Gambar 4.7 Tampilan Menu E-Kinerja

Sumber: Website E-Kinerja BASARNAS, 2024

Pada tampilan menu sasaran kinerja pegawai dibagian kiri memuat seluruh periode SKP yang telah pegawai buat, pendekatan, unit kerja dan status pegawai. Pada bagian kanan memuat keterangan, status, jabatan dan jenis pegawai. Pada tampilan bawah terdapat tampilan berupa detil sasaran kinerja pegawai, matriks peran hasil dan penilaian.



Gambar 4.8 Tampilan SKP dalam E-Kinerja

Sumber: Website E-Kinerja BASARNAS, 2024

[illegible]

Sumber: Website E-Kinerja BASARNAS, 2024

fil SIAN

POLITEKNIK

2024

 e-KINERJA

MAN MENU

-  Buku Panduan
-  Profil
-  SKP
-  Tim Kerja
-  Angka Kredit
-  Penyusunan RAK

HASIL KERJA

NO.	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DINTERVENSI	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET TAHUNAN
Utama					
1.	Manajemen Talenta dan Pengembangan Kompetensi dan Karier dilaksanakan sesuai ketentuan Info	Dukungan penyelenggaraan Manajemen Talenta dan Pengembangan Kompetensi dan Karier Pegawai sesuai dengan ketentuan Info	Kuantitas Jumlah instrumen manajemen talenta yang disusun Info	8 Instrumen	
			Waktu Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk penyusunan instrumen manajemen talenta Info		1 hari
2.	Tetapkasannya Pengontrolan Jabatan Fungsional sesuai Ketentuan Info	Pengontrolan layanan Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan, Widyaiswara, dan Auditor sesuai dengan ketentuan Info	Kuantitas Jumlah pembuatan dokumen moudun surat teriari pengontrolan_F Angk, Wl, dan Auditor Info	10 Dokumen	
			Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk		

HASIL KERJA		RENCANA HASIL KERJA		ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET TAHUNAN
Utama		RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET TAHUNAN
 Buku Pustaka  MAIN MENU  Profil  SKP  Tim Kerja  Angka Kredit  Persetujuan PAJ  Rakab Kebijakan  DASHBOARD  Dashboard	1	Manajemen Talenta dan Pengembangan Kompetensi dan Karier dilaksanakan sesuai ketentuan Info	Dukungan penyelenggaraan Manajemen Talenta dan Pengembangan Kompetensi dan Karier Pegawai sesuai dengan ketentuan Info	Kuantitas	Jumlah instrumen manajemen talenta yang disusun Info	5 Instrumen
				Waktu	Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk penyusunan instrumen manajemen talenta Info	1 hari
2		Terlaksananya Pengelolaan Jabatan Fungsional sesuai ketentuan Info	Pengelolaan jabatan Fungsional Analis Kebijakan, Widayawara, dan Auditor sesuai dengan ketentuan Info	Kuantitas	Jumlah pembuatan dokumen maupun surat terkait pengelolaan JF Angk. VI, dan Auditor Info	10 Dokumen
				Waktu	Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk pembuatan dokumen maupun surat terkait pengelolaan JF Angk. VI, Auditor Info	1 hari
3		Keakuratan Data Sistem Informasi ASN (SIASIN) dan SIMPEG Info	Keakuratan Data Pegawai di SIASIN dan SIMPEG Info	Kuantitas	Jumlah pemeriksaan data pegawai pada SIMPEG dan SIASIN selama 1 tahun Info	100 pegawai
				Waktu	Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk proses pemeriksaan data pegawai Info	5 Menit

Sumber: Website E-Kinerja BASARNAS, 2024



Gambar 4.11 Tampilan Menu Angka Kredit dalam E-Kinerja

Sumber: Website E-Kinerja BASARNAS, 2024

Pada bagian selanjutnya terdapat menu Persetujuan PAK yang memuat rencana hasil kerja pimpinan yang telah diinvertensi, rencana hasil kerja, aspek, indicator kinerja individu dan target pertahun.



Gambar 4.12 Tampilan Menu Persetujuan PAK dalam E-Kinerja

Sumber: Website E-Kinerja BASARNAS, 2024

Dari aplikasi terkait e-kinerja yang sudah diimplementasikan di Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan ini sudah menggunakan semua fitur yang telah dijabarkan pada gambar dan penjelasan diatas. Dapat disimpulkan bahwa para pegawai telah melakukan pekerjaannya tiap harinya lalu diinput dan dapat disertakan bukti konkret berupa *output* tidak hanya secara tertulis.

2. Peluang dalam pengimplementasian E-Kinerja

Implementasi aplikasi e-kinerja di BASARNAS telah membuka banyak sekali peluang yang sangat signifikan untuk peningkatan efektivitas dan efisiensi bagi organisasi yang ada lebih tepatnya biro kepegawaian dan tata laksana ini. Salah satu peluang utama adalah peningkatan efisiensi administrasi dan transparansi dalam penilaian kinerja pegawai. Dengan aplikasi e-kinerja, proses evaluasi yang sebelumnya dilakukan secara manual dan memakan waktu dapat diotomatisasi, memungkinkan pengelolaan data kinerja secara *real-time*. Hal ini dapat mempercepat proses penilaian namun juga dapat mengurangi tingkat presentasi kesalahan manusia dan penilaian secara subjektif, yang dapat memastikan bahwa setiap pegawai dinilai secara adil dan berdasarkan data yang akurat. Selain itu, aplikasi e-kinerja memberikan peluang besar untuk pengembangan kompetensi para pegawainya. Dengan sistem yang lebih terstruktur dan terukur, pegawai dapat menerima umpan balik yang lebih spesifik dan evaluasi mengenai kinerja mereka per individu. Informasi ini sangat berguna sebagai dasar untuk merancang program pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan akan tepat sasaran, yang memungkinkan untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas-tugas dan tanggung jawab mereka. Hal ini juga dapat meningkatkan motivasi pegawai, karena mereka dapat melihat dengan jelas hubungan antara kinerja mereka dan perkembangan karir.

Peluang lainnya yaitu dapat beradaptasi terhadap teknologi modern yang dapat membawa pegawai dan BASARNAS menjadi organisasi yang lebih inovatif dan mengikut perkembangan zaman. Dengan mengintegrasikan teknologi informasi dalam operasional sehari-hari, BASARNAS terkhususnya biro kepegawaian dapat meningkatkan kualitas pekerjaan yang mereka berikan. Penggunaan aplikasi e-kinerja memungkinkan respon yang lebih cepat dan tepat dalam situasi darurat, karena manajemen dapat dengan mudah mengakses informasi kinerja pegawai dan menempatkan sumber daya manusia yang paling sesuai di lokasi yang membutuhkan. Hal ini tidak hanya meningkatkan efektivitas dalam penanganan bencana tetapi juga memperkuat pandangan masyarakat terhadap BASARNAS sebagai lembaga yang gesit, cepat tanggap, peduli dan profesional.

Implementasi aplikasi e-kinerja juga membuka peluang untuk memperkuat akuntabilitas dalam organisasi. Dengan data kinerja yang terdokumentasi dengan baik dan mudah diakses, setiap keputusan yang diambil oleh manajemen, atasan dapat didasarkan pada informasi yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan dikarenakan adanya bukti konkret. Hal ini penting untuk meningkatkan kepercayaan publik terhadap BASARNAS karena masyarakat dapat melihat bahwa organisasi ini menjalankan tugasnya dengan efektif dan efisien, serta mempertanggungjawabkan setiap tindakan yang diambil.

Secara keseluruhan, implementasi aplikasi e-kinerja di BASARNAS memberikan banyak peluang yang dapat membawa perubahan positif dalam organisasi. Dari peningkatan efisiensi administrasi dan transparansi penilaian kinerja, pengembangan kompetensi pegawai, adaptasi teknologi modern, hingga peningkatan akuntabilitas, semua ini dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja dan pelayanan BASARNAS kedepannya. Dengan strategi implementasi yang tepat, biro kepegawaian dan tata laksana dapat memaksimalkan manfaat dari aplikasi ini dan terus berinovasi dalam melakukan pekerjaannya.

3. Hambatan dalam pengimplementasian E-Kinerja

Implementasi aplikasi e-kinerja di biro kepegawaian dan tata laksana BASARNAS memiliki beberapa hambatan yang perlu diatasi untuk memastikan keberhasilan dan efektivitas sistem tersebut. Salah satu hambatan utama adalah resistensi terhadap perubahan dari pegawai. Banyak pegawai yang telah bekerja dengan metode penilaian kinerja manual selama bertahun-tahun yang tentu awalnya merasa tidak nyaman atau skeptis terhadap sistem baru. Terlebih lagi dengan banyaknya pegawai senior yang tidak cakap dalam penggunaan teknologi, akan sulit bagi mereka untuk keluar dari zona nyamannya. Mereka mungkin khawatir bahwa penggunaan teknologi baru akan menambah beban kerja mereka atau bahwa mereka tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menggunakan aplikasi tersebut dengan efektif. Resistensi ini bisa menghambat adopsi aplikasi e-kinerja dan mengurangi potensi manfaat yang dapat diperoleh. Selain itu keterbatasan sumber daya juga menjadi hambatan signifikan. Implementasi aplikasi e-kinerja membutuhkan anggaran yang

memadai untuk pengembangan, pelatihan, dan pemeliharaan sistem. Maka BASARNAS pun perlu memastikan bahwa mereka memiliki cukup dana untuk melaksanakan seluruh proses ini tanpa mengurangi kebutuhan lainnya bagi pegawai.

Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten dalam teknologi informasi dapat memperlambat proses implementasi. Infrastruktur seperti jaringan yang kurang baik juga merupakan hambatan penting. Untuk menjalankan aplikasi e-kinerja dengan efektif, BASARNAS perlu memiliki jaringan internet yang stabil, dan dukungan teknis yang memadai di seluruh unit kerja. Keterbatasan ini justru dapat menyebabkan gangguan dalam akses dan penggunaan aplikasi, sehingga menghambat proses penilaian kinerja yang seharusnya berjalan lancar dan efisien. Maka dari itu perlu dilakukannya evaluasi dan peningkatan infrastruktur teknologi untuk mengatasi hambatan ini.

D. Sintesis Pemecahan Masalah

Dalam pelaksanaan sebuah sistem aplikasi berbasis teknologi informasi tentulah terdapat hambatan-hambatan. Maka dari itu untuk dapat tercapai tujuan dari pelaksanaan aplikasi tersebut, perlu adanya monitoring dan perbaikan pada sistem yang sudah ada. Dalam hal ini aplikasi e-kinerja di Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan yang sudah berjalan sejak 2023 lalu masih perlu adanya perbaikan dengan melihat berbagai kekurangan yang ada. Sesuai dengan yang peneliti tuliskan, adapun sistem pengolahan data secara elektronik terdiri dari komponen:

1. Sarana dan prasana bagi sebagian aparatur dalam penyelenggaraan pelayanan masih butuh perhatian khusus untuk menunjang kegiatan pelayanan menjadi lebih efektif. Seperti kendala jaringan, dengan sistem pengelolaan pegawai sudah berbasis digital peran jaringan sangat penting dalam mendukung kegiatan pengelolaan kepegawaian sebagai alat pendukung konektivitas dan pengaksesan
2. Perangkat Lunak seperti program ialah instruksi yang diberikan oleh operator komputer kepada komputer yang memungkinkan komputer mengerjakan pekerjaan yang diinginkan oleh pemrogram. Terkendala mengenai sistem

yang belum otomatis mengunci saat bagian sudah penuh, namun kurva sudah sesuai dengan hasil data yang didapatkan.

Sebagai bahan evaluasi atau perbaikan dalam memberikan kualitas sistem yang baik bagi pegawai, terdapat sintesis pemecah masalah sebagai rencana tindak lanjut yang harus menjadi prioritas perbaikan. Berdasarkan permasalahan dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti yang telah dijelaskan pada bagian penyajian data. Adapun sintesis pemecah masalah atau sebagai bahan tindak lanjut yaitu diuraikan dalam table berikut:

Tabel 4. 5
Rencana Perbaikan

No.	Prioritas Unsur	Perbaikan
1.	Jaringan dan server	Penyempurnaan infrastruktur jaringan agar saat proses pengimputan kinerja harian tidak error
2.	Screening sistem	Penyempurnaan sistem yang sebelumnya belum otomatis mengunci, menyebabkan kuota predikat pegawai dengan kurva tidak selaras
3.	Pembaharuan data	Melakukan update data secara berkala agar tidak semua pegawai dapat predikat sama
4.	Sosialisasi pegawai senior	Melakukan <i>sharing knowledge</i> secara rutin secara langsung atau tatap muka kepada pegawai yang sudah berumur, yang kurang paham akan teknologi digital.

Sumber: Diolah Peneliti, 2024

Dari tabel diatas merupakan sebagai pemecah masalah atau sebagai bahan evaluasi perbaikan berkelanjutan berdasarkan permasalahan-permasalahan yang ada yang dapat dilakukan oleh penyelenggara pelayanan. Dengan memahami permasalahan, mendefinisikan masalah dengan jelas lalu menganalisis

permasalahan sehingga dapat menemukan solusi yang tepat sebagai bahan pertimbangan dalam rencana tindak lanjut. Selanjutnya dapat menilai efektifitas solusi yang diberikan dengan mengidentifikasi permasalahan yang dapat diperbaiki.



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