BAB II

STUDI PUSTAKA

A. Manajemen Kepegawaian

1. Konsep Manajemen Kepegawaian

Manajemen Kepegawaian (Personel Management) adalah sebuah proses yang meliputi pengelolaan karyawan dari awal mereka bergabung, yaitu saat rekrutmen, hingga berakhirnya masa kerja mereka (PHK). Tujuannya adalah untuk memastikan setiap karyawan dapat memberikan kontribusi maksimal sehingga baik tujuan individu karyawan maupun tujuan lembaga dapat tercapai., lembaga dan masyarakat. Dengan Manajemen Pegawai Negeri Sipil untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai dasar,etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Manajemen PNS meliputi , Penyusunan dan penetapan kebutuhan, Pengadaan, Pangkat dan Jabatan, Pengembangan karier, Pola karier, Promosi, Mutasi, Penilaian kinerja, Penggajian dan tunjangan, Penghargaan, Disiplin, Pemberhentian, Jaminan pensiun dan jaminan hari tua dan Perlindungan.

Sistem informasi manajemen kepegawaian adalah sebuah sistem yang didesain untuk mengelola data, administrasi, dan manajemen kepegawaian dalam suatu organisasi, baik itu instansi pemerintah, perguruan tinggi, maupun perusahaan. Definisi ini selaras dengan prinsip-prinsip yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Menurut Para Ahli :

Menurut Drs F.X Soedjadi,M.P.A, Manajemen Kepegawaian adalah proses kegiatan yang harus dilakukan setiap pimpinan agar dapat tercapainya tujuan organisasi seimbang dengan sifat, hakikat dan fungsi organisasi dan juga sifat serta hakikat para anggotanya.

Menurut M. Manullang**,** Manajemen Kepegawaian adalah kombinasi antara seni dan ilmu**.** Ini mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya manusia (tenaga kerja)**.** Tujuannya adalah untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan sambil tetap memberikan kepuasan kepada para pegawai pada diri. Dengan kata lain, manajemen kepegawaian adalah suatu ilmu yang mempelajari mengenai cara bagaimana memberikan fasilitas untuk dapat mengembangkan kemampuan dan juga rasa partisipasi pekerja dalam suatu kesatuan aktivitas demi tercapainya suatu tujuan tertentu.

Sistem Manajemen Kinerja PNS Berdasarkan Permenpan RB No. 6 Tahun 2022 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 6 Tahun 2022 mengatur sistem manajemen kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Aturan ini secara spesifik menjelaskan peran, tugas, dan tanggung jawab Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam mencapai target organisasi. Sistem ini mencakup beberapa aspek utama :

a) Proses Pengelolaan Kinerja : ini meliputi perencanaan kinerja, yang kemudian diikuti dengan pemantauan dan pembinaan

(training) kinerja, evaluasi kinerja, serta tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut.

b) Sistem Informasi Kinerja PNS : Adanya sistem informasi khusus untuk mendukung pengelolaan kinerja PNS.

Dalam perencanaan kinerja, langkah awalnya adalah menyusun target atau sasaran kinerja pegawai secara berjenjang. Penyusunan ini dimulai dari pejabat pimpinan tinggi atau pejabat pimpinan unit kerja mandiri, kemudian diturunkan ke pejabat administrasi, dan seterusnya ke tingkat pejabat fungsional. dengan memperhatikan strata jabatan pada instansi pemerintah. Salah satu upaya krusial yang harus dilakukan oleh birokrasi adalah mentransformasi fungsi dan tugas pelayanannya. Ini dapat dicapai melalui transformasi birokrasi pada tingkat individu, khususnya dengan mengubah sikap dan cara pandang ASN. Perubahan ini memastikan ASN memahami dan menjalankan fungsi serta tugasnya secara profesional dan sesuai dengan peraturan yang berlaku, seperti yang disampaikan oleh Andriandi (2021).

Tabel 2

Tolak Ukur Kinerja Pegawai :

Indikator	Penjelasan
Kualitas	Seluruh perbandingan yang digunakan dalam pengukuran suatu besaran yang terkait mutu atau keunggulan capaian kerja yang diterangkan dalam satuan angka atau yang dapat dipasangkan dengan angka keunggulan kerja yang dapat diukur melalui akurasi, keutuhan, dan kerapian. Akurasi merupakan ukuran yang menentukan tingkat kemiripan antara hasil pengukuran dengan nilai yang sebenarnya. Keutuhan merupakan taraf keterikatan antara pelbagai unsur dalam struktur. Sedangkan kerapian yaitu kecepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya

Kuantitas	Seluruh gambaran satuan kadar yang terkait dengan banyaknya capaian kerja dengan dibuktikan dalam parameter angka atau yang dapat disamakan dengan angka. Hal ini tercermin dalam pekerjaan karyawan dengan menggunakan sejumlah waktu dan kecepatan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab. Jumlah pekerjaan dapat dibaca dari jumlah pekerjaan dan waktu yang dibutuhkan. Beban kerja adalah jumlah item pekerjaan yang dapat diselesaikan. Penggunaan waktu adalah waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan.
Kerjasama	Wujud kerja teamwork dengan tujuannya untuk mencapai tujuan yang sebelumnya telah disepakati. Sehingga harus jelas bahwa kerja tim adalah penyatuan individu yang berbeda untuk mencapai tujuan bersama. Bukan untuk pribadi, pemimpin, maupun sebagian orang. Karena yang dibutuhkan suatu tim adalah kemauan untuk bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan.
Inisiatif	Mengambil inisiatif adalah faktor kunci dalam meningkatkan tempat kerja, termasuk mengelola perubahan dan melampaui harapan pelanggan. Dengan menghubungkan inisiatif, tentunya semua karyawan dapat meningkatkan transparansi dan visibilitas dalam organisasi untuk memfasilitasi kesadaran, pembelajaran, pengembangan pribadi, promosi, kenaikan gaji, bonus, dan peluang dalam meningkatan kinerja.
Tanggung jawab	Keandalan merupakan bagian aspek kualitas pelayanan. Pelayanan yang berkualitas merupakan upaya perusahaan untuk memenuhi harapan pelanggan. Hasil perhitungan yang diperoleh menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung kompetensi karyawan lebih besar daripada pengaruh langsung terhadap prestasi kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa tanggung jawab berpengaruh terhadap prestasi kerja melalui kemampuan pegawai.

(sumber Indriawan, I, et al, 2019)\

2. Tujuan dan Kegiatan Manajemen Kepegawaian

Tujuan manajemen kepegawaian yaitu untuk mencapai tujuan lembaga atau badan usaha yang sudah ditentukan sebelumnya. Tujuan tersebut bisa berupa hasil, produk maupun jasa. Untuk itu, tujuan ini disebut juga tujuan yang berorientasi pada hasil atau *production oriented*. Sedangkan kegiatan dalam manajemen kepegawaian, diantaranya :

a. Pengadaan sumber daya manusia, rekruitmen dan seleksi, orientasi dan penempatan pegawai.
b. Pengembangan sumber daya manusia, kesejahteraan pegawai, konseling, pelatihan dan pendidikan, mutasi, rotasi, promosi, pemindahan, pelibatan dalam kegiatan dan lain sebagainya.
c. Pemanfaatan pegawai, motivasi, pemberhentian dan pemensiunan.

Tujuan penerapan sistem informasi manajemen kepegawaian yakni untuk mewujudkan suatu sistem informasi manajemen yang berintegrasi dalam jaringan komputer yang mampu menghasilkan informasi bermutu untuk menunjang pengambilan keputusan manajemen kepegawaian di lingkungan instansi.

3. Manfaat Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian

Adapun manfaat adanya sistem informasi manajemen kepegawaian, diantaranya yaitu:

a. Memperoleh informasi pegawai yang cepat dan akurat.
b. Mempermudah perekrutan pegawai.
c. Mempermudah pembuatan laporan.
d. Mengetahui pegawai yang akan naik pangkat dan yang akan mendapat kenaikan gaji berkala.
e. Memudahkan pekerjaan yang berhubungan dengan kepegawaian seperti angka kredit pegawai.
f. Mempermudah pemantauan pembagian cuti.
g. Mempermudah pengelolaan beban kerja pada pegawai.
h. Mempermudah presensi dan pemberian gaji pegawai.

i. Bisa merencanakan penyebaran pegawai sesuai pendidikan dan kompetensinya.

j. Bisa merencanakan kebutuhan pegawai.

4. Fungsi Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian

Adapun fungsi sistem informasi manajemen kepegawaian, diantaranya yaitu:

a. Meningkatkan aksesibilitas data yang tersaji dengan tepat waktu dan akurat.

b. Menyediakan informasi pegawai yang akurat untuk keperluan perencanaan, pengembangan, kesejahteraan dan pengendalian pegawai.

c. Menghasilkan data kepegawaian yang mutakhir dan terintegrasi.

d. Menjamin kualitas dan keterampilan sumber daya manusia.

e. Membantu kelancaran pekerjaan dalam bidang kepegawaian, terutama dalam pembuatan laporan.

f. Mengembangkan proses perencanaan yang efektif.

g. Memperbaiki produktivitas sumber daya manusia dalam perusahaan.

B. Elektronik Government

1. Definisi Elektronik Goverment

Dalam era globalisasi istilah *E-Government* ini semakin populer, sehingga *E-Government* ini diterapkan pada instansi pemerintahan sebagai bentuk reformasi birokrasi di Indonesia. *E- Government* sendiri adalah penyampaian informasi dan layanan dari suatu lembaga pemerintahan terhadap masyarakat, pelaku bisnis dan industri dan lembaga pemerintahan lainnya melalui penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk mewujudkan pelaksanaan pemerintahan yang efektif dan efisien (eprints.undip.ac.id).

Ada 3 karakteristik yang menyamakan definisi dari *E- Government* dari berbagai pendapat yakni :

a. Merupakan suatu mekanisme interaksi baru (modern) antara pemerintah dengan masyarakat dan kalangan lain yang berkepentingan (*stakeholder*)
b. *E-Government* melibatkan penggunaan teknologi informasi (terutama internet)
c. Tujuan daripada *E-government* adalah memperbaiki mutu (kualitas) pelayanan yang selama berjalan.

Secara jelas dua negara besar yang terdepan dalam mengimplementasikan konsep *E-Government* yaitu Amerika dan Inggris melalui Al Gore dan Tony Balir, telah secara jelas dan terperinci menggambarkan manfaat yang diperoleh dengan diterapkannya *E-Government* bagi suatu negara antara lain :

1. Memperbaiki kualitas pelayanan pemerintah kepada para stakeholdernya (masyarakat, kalangan bisnis, dan industri) terutama dalam hal kinerja efektivitas dan efisiensi di berbagai bidang kehidupan bernegara.
2. Meningkatkan transaparansi, kontrol dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka penerapan konsep *Good Coorporate Governance*.
3. Mengurangi secara siginifikan total biaya administrasi, relasi dan interaksi yang dikeluarkan pemerintah muapun stakeholdernya untuk keperluan aktivitas sehari-hari.
4. Memberikan peluang kepada pemerintah untuk mendapatkan sumber-sumber pendapatan baru melalui interaksinya dengan pihak-pihak yang berkepentingan.
5. Menciptakan suatu lingkungan masyarakat yang baru yang dapat secara cepat dan tepat menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi sejalan dengan berbagai perubahan global dan trend yang ada.
6. Memberdayakan masyarakat dan pihak-pihak lain sebagai mitra pemerintah dalam proses pengambilan berbagai kebijakan pubilk secara merata dan demokratis. (Richardus Eko Indrajit, 2002 : 5)

E-government, atau pemerintahan elektronik, adalah penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) oleh pemerintah untuk menyediakan layanan kepada masyarakat, meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat transparansi, dan memfasilitasi partisipasi publik dalam proses

pemerintahan. *E-government* mencakup berbagai inisiatif yang melibatkan pemanfaatan internet dan teknologi digital lainnya untuk memperbaiki interaksi antara pemerintah dan warga negara, bisnis, serta organisasi lainnya.

Kemudian menurut Depkomenfo (Samodra Wibawa 2009:114)**,** mendefinisikan *E-Goverment* adalah pelayanan publik yang diselenggarakan melalui situs pemerintah dimana domain yang digunakan juga menunjukkan domain pemerintah Indonesia. (go.id), Menurut Clay G. Weslatt (15 Agustus 2007) dalam website, *E-Goverment* adalah menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk mempromosikan pemerintah yang lebih effisien dan penekanan biaya yang efektif, fasilitas layanan terhadap masyarakat umum dan membuat pemerintah lebih bertanggung jawab kepada masyarakat.

Sedangkan dalam buku *E-Goverment In Action* (2005:5) menguraikan *E- Goverment* adalah suatu usaha menciptakan suasana penyelanggaraan pemerintah yang sesuai dengan objektif bersama (Shared goals) dari sejumlah komunitas yang berkepentingan, oleh karena itu visi yang dicanangkan juga harus mencerminkan visi bersama dari pada stakholeder yang ada misalnya:

a. Memperbaiki produktifitas dan kinerja operasional pemerintah dalam melayani masyarakatnya;
b. Mempromosikan pemerintah yang bersih dan transparans;
c. Meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat meluli kinerja pelayanan publik;
d. Menjamin terciptanya penyelengaaan negara yang demokratis;

Karena visi tersebut berasal “Dari, Oleh dan Untuk” masyarakat atau komunitas dimana *E-Goverment* tersebut diimplementasikan, maka masanya akan sangat bergantung pada stuasi dan kondisi masyarakat setempat. Sebagaimana dikemukakan diatas bahwa *E-Goverment* adalah upaya untuk penyelanggaraan pemerintah yang berbasis elektronik dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik secara efektif dan efesien, dari pengertian diatas dapat diartikan bahwa *E-Goverment* merupakan proses pemanfaatan teknologi informasi sebagai alat untuk membantu manjalankan sistem pemerintah secara efesien.

C. Digitalisasi Pengelolaan e-Kinerja

1. Konsep Pengelolaan E-Kinerja

Aplikasi e-Kinerja BKN (Surat Edaran Kepala BKN Nomor 11 Tahun 2023 tentang Penggunaan dan Pemanfaatan Aplikasi E-Kinerja Badan Kepegawaian Negara) adalah aplikasi berbagi pakai berbasis elektronik yang memuat tahapan pengelolaan kinerja pegawai ASN, meliputi: a. perencanaan kinerja pegawai ASN, b. pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja pegawai ASN, c. penilaian kinerja pegawai ASN; dan d. tindak lanjut hasil evaluasi kinerja pegawai ASN.

Pelaksanaan Sistem Informasi Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN diwajibkan setiap Instansi menggunakannya di tahun 2023. Bagi Instansi baik pusat maupun daerah yang telah menggunakan aplikasi berbasis elektronik juga harus mengintegrasikan data penilaian kinerja kedalam SIASN melalui melalui *web service* dan penyelarasan/sinkronisasi penilaian SKP. Sebaliknya Bagi Instansi baik pusat maupun daerah yang belum menggunakan aplikasi

berbasis elektronik diharapkan penggunaan Aplikasi e-Kinerja BKN sebagai implementasi Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.

Menyikapi hal tersebut Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sorong Selatan mempunyai Amanah mengembangkan sistem informasi pengelolaan kinerja Pegawai ASN. Sebuah Aplikasi berbasis elektronik yang diselaraskan dan terintegrasikan dengan Sistem Informasi Kinerja Nasional yang dikembangkan oleh Badan Kepegawaian Negara. Sistem Manajemen Kinerja ini ditetapkan untuk dilaksanakan oleh seluruh PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sorong Selatan dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja yang menjadi salah satu Pilar dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Untuk memberikan kemudahan kepada seluruh PNS dalam melakukan penyusunan, pelaksanaan, penilaian, dan penetapan hasil penilaian Kinerja PNS, dan pendokumentasian seluruh prosesnya, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sorong Selatan sebagai unit pengelola kepegawaian di Pemerintah Kabupaten Sorong Selatan, bertanggung jawab untuk mengembangkan, mensosialisasikan, memantau implementasi sistem informasi penilaian kinerja PNS.

Rencana dan tindak lanjut pengembangan Sistem Informasi Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN Tertuang didalam Undan-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS. Bagi Satuan Kerja yang telah mengembangkan sistem Aplikasi Kinerja yang dapat digunakan untuk mengotomasi penyusunan, pelaksanaan, penilaian, dan penetapan

hasil penilaian Kinerja PNS, dan pendokumentasian seluruh prosesnya, dapat tetap digunakan sepanjang sesuai dengan regulasi yang berlaku.

Banyaknya sistem Aplikasi Kinerja yang diciptakan oleh masing-masing instansi dalam merapikan dokumentasi kinerja instansi dan pegawai merupakan gambaran bahwa perkembangan teknologi dan komunikasi justru dapat membantu mewujudkan otomatisasi dan kualitas kinerja instansi. Oleh karena itu, perlu dikelola sistem informasi kinerja dari skala nasional, instansi, unit kerja, dan kepada individu, Oleh karena itu peran keterlibatan dan sinergisitas seluruh komponen *stakeholders* dan pemanfaatan seluruh lini kekuatan harus dilaksanakan demi peningkatan pencapaian kinerja organisasi.

Sangat disadari bahwa masih banyak kelemahan dan kekurangan dalam pembasahan tulisan ini. Diharapkan peningkatan kinerja secara profesional dan penguatan *teamwork* di lingkungan BKPSDM dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan kualitas Kinerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sorong Selatan.

2. Definisi E-Kinerja

E-Kinerja adalah salah satu aplikasi berbasis web yang digunakan oleh Pemerintah Kabupaten Sorong Selatan untuk menganalisis kebutuhan jabatan, beban kerja jabatan dan beban kerja unit/satuan kerja organisasi sebagai dasar perhitungan prestasi kerja dan pemberian insentif kerja. Keberadaan sistem ini kemudian dikembangkan untuk memberi kemudahan aparatur pemerintah didalam memasukkan agenda kerja serta pembuatan laporan dalam lembar kerja harian Lamandasa, S. R. (2020).

Selanjutnya keberadaan aplikasi e-Kinerja dibutuhkan untuk menjadi sebuah pendukung bagi pimpinan dalam membuat sebuah keputusan yang berkaitan persoalan kinerja pegawai, satuan kerja maupun unit kerja. Sehingga diharapkan dari proses kerja dari system e-Kinerja berjalan dalam satu rangkaian untuk menguji kualitas kinerja daripada pegawai.

3. Cara Kerja E-Kinerja

Aplikasi e-Kinerja BKN (Surat Edaran Kepala BKN Nomor 11 Tahun 2023 tentang Penggunaan dan Pemanfaatan Aplikasi E-Kinerja Badan Kepegawaian Negara) adalah aplikasi berbagi pakai berbasis elektronik yang memuat tahapan pengelolaan kinerja pegawai ASN, meliputi: a. perencanaan kinerja pegawai ASN, b. pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja pegawai ASN, c. penilaian kinerja pegawai ASN; dan d. tindak lanjut hasil evaluasi kinerja pegawai ASN. Pelaksanaan Sistem Informasi Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN diwajibkan setiap Instansi menggunakannya di tahun 2023. Bagi Instansi baik pusat maupun daerah yang telah menggunakan aplikasi berbasis elektronik juga harus mengintegrasikan data penilaian kinerja kedalam SIASN melalui *webservice* dan penyelarasan/sinkronisasi penilaian SKP.

Sebaliknya Bagi Instansi baik pusat maupun daerah yang belum menggunakan aplikasi berbasis elektronik diharapkan penggunaan Aplikasi e-Kinerja BKN sebagai implementasi Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Pemanfaatan Aplikasi e-Kinerja BKN, bertujuan, a. pengelolaan kinerja pegawai ASN mulai dari penyusunan SKP hingga penilaian SKP dan tindak lanjut menjadi lebih

mudah, efektif, efisien, dan akuntabel. b. percepatan layanan kepegawaian dalam SIASN seperti layanan kenaikan pangkat dan layanan pemberhentian yang terintegrasi dengan SIASN, tanpa perlu mengunggah dokumen atau melakukan penyelarasan/sinkronisasi data penilaian kinerja. c. dasar pembayaran Tunjangan Kinerja, dengan mengunduh data penilaian kinerja pegawai secara periodik sesuai dengan kebutuhan pada menu laporan, dan atau mengintegrasikan sistem pembayaran Tunjangan Kinerja dengan Aplikasi e-Kinerja BKN. Pada tahun 2023 dalam pengelolaan Kinerja Pegawai ASN, Pimpinan Instansi dapat memastikan seluruh pegawai ASN di lingkungannya untuk menggunakan Aplikasi e-Kinerja BKN.

E-Kinerja adalah sebuah sistem atau platform yang digunakan untuk mengelola kinerja dan evaluasi pegawai dalam suatu organisasi. Cara kerja ekinerja dapat bervariasi tergantung pada fitur dan fungsionalitas yang disediakan oleh sistem tertentu, namun secara umum, berikut adalah langkah-langkah umum yang dilakukan dalam penggunaan ekinerja :

a) Pengaturan Tujuan dan Sasaran : Pimpinan dan pegawai menetapkan tujuan dan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, mencapai, realistis, dan berbatas waktu (SMART). Tujuan-tujuan ini dapat berhubungan dengan kinerja individu, tim, atau departemen.

b) Pemantauan Kinerja : Pegawai secara rutin merekam atau memperbarui progres mereka terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam sistem ekinerja. Ini bisa

melibatkan memasukkan data, mengisi formulir, atau memberikan laporan kinerja.

c) Penilaian Kinerja : Pimpinan atau atasan langsung menggunakan sistem ekinerja untuk menilai kinerja pegawai berdasarkan pencapaian tujuan, kompetensi, atau kriteria lain yang telah ditetapkan. Evaluasi ini bisa dilakukan secara periodik, seperti setiap bulan atau setiap kuartal.

d) Umpan Balik : Setelah penilaian dilakukan, atasan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang kinerja mereka. Umpan balik ini dapat berupa pujian atas pencapaian yang baik, rekomendasi perbaikan, atau pengembangan rencana aksi untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang.

e) Perencanaan Pengembangan : Berdasarkan penilaian kinerja dan umpan balik, atasan dan pegawai bekerja sama untuk merencanakan pengembangan keterampilan dan perbaikan kinerja yang diperlukan. Ini bisa melibatkan menyusun rencana pengembangan individu atau menyediakan pelatihan yang sesuai.

f) Penghargaan dan Insentif : Beberapa sistem ekinerja juga mencakup fitur untuk memberikan penghargaan atau insentif kepada pegawai yang mencapai atau melampaui target kinerja mereka. Ini bisa berupa bonus, promosi, atau pengakuan lainnya atas pencapaian yang luar biasa.

g) Pemantauan dan Evaluasi Lanjutan : Proses ini berulang dari langkah 2 hingga 6, dengan pemantauan dan evaluasi kinerja yang terus-menerus untuk memastikan bahwa pegawai tetap berada pada jalur yang sesuai dengan tujuan organisasi.

E-Kinerja membantu organisasi untuk mengelola kinerja pegawai secara lebih terstruktur, transparan, dan terukur, serta memungkinkan untuk memberikan umpan balik yang lebih efektif dan merencanakan pengembangan karyawan yang lebih baik.

4. Tujuan dan Manfaat Penggunaan e-Kinerja

Tujuan dan manfaat e-kinerja di implementasikan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Pemerintahan Kabupaten Sorong Selatan merupakan kebutuhan dan konteks dari setiap organisasi dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Namun, secara umum berikut adalah beberapa tujuan dan manfaat umum dari penggunaan sistem ekinerja :

a. Tujuan E-Kinerja :

1. Mengukur Kinerja Karyawan : Salah satu tujuan utama ekinerja adalah untuk memberikan cara yang terstruktur dan terukur untuk mengukur kinerja pegawai. Ini membantu organisasi dalam menilai sejauh mana pegawai mencapai tujuan mereka dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.
2. Mengelola Kinerja : Ekinerja membantu pimpinan dalam mengelola kinerja pegawai dengan lebih efektif. Dengan

memiliki data yang tercatat tentang kinerja pegawai, manajer dapat mengidentifikasi area di mana pegawai perlu pengembangan atau bantuan tambahan.

3. Mendorong Perbaikan Kinerja : Dengan menyediakan umpan balik yang terstruktur dan berkala, ekinerja membantu dalam mendorong perbaikan kinerja. Pegawai memiliki pemahaman yang jelas tentang area di mana mereka perlu meningkatkan kinerja mereka.
4. Pengembangan Pegawai : Tujuan ekinerja juga termasuk mendukung pengembangan pegawai. Melalui evaluasi kinerja dan perencanaan pengembangan yang terintegrasi, organisasi dapat mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan.
5. Meningkatkan Kepuasan Kerja : Dengan memberikan umpan balik yang terstruktur dan memberikan pengakuan atas pencapaian karyawan, ekinerja dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan merasa dihargai dan diberikan arahan yang jelas untuk meningkatkan kinerja mereka.

b. Manfaat E-Kinerja :

1. Transparansi : E-Kinerja memungkinkan untuk transparansi dalam menilai kinerja pegawai, karena data kinerja yang tercatat dapat diakses oleh pimpinan, pegawai, dan stakeholder terkait.

2. Efisiensi : Dengan menggunakan sistem ekinerja, proses penilaian kinerja menjadi lebih terstruktur dan efisien. Ini mengurangi waktu dan upaya yang dibutuhkan untuk menyusun dan mengelola penilaian kinerja secara manual.
3. Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik : Data kinerja yang terdokumentasi dengan baik memungkinkan pimpinan untuk membuat keputusan yang lebih baik terkait dengan pengembangan pegawai, penempatan dalam obyek, dan penghargaan.
4. Mendorong Kinerja yang Lebih Tinggi : Dengan menyediakan umpan balik yang konstruktif dan memberikan penghargaan atas pencapaian, ekinerja dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras dan mencapai kinerja yang lebih tinggi.
5. Pelacakan Progres : Sistem ekinerja memungkinkan organisasi untuk melacak progres terhadap tujuan-tujuan kinerja, memberikan gambaran yang jelas tentang apakah organisasi berada di jalur untuk mencapai targetnya.

D. Konsep Implementasi

1. Konsep Implementasi Kebijakan

Implementasi merupakan salah satu tahapan penting dalam siklus kebijakan publik. Secara umum, implementasi kebijakan dapat diartikan sebagai proses pelaksanaan atau penerapan keputusan kebijakan yang telah dirumuskan oleh pembuat kebijakan agar mencapai tujuan yang diinginkan. Kebijakan, betapapun baiknya secara teori, tidak akan memberikan manfaat apa pun jika tidak dilaksanakan secara nyata di lapangan. Oleh karena itu, implementasi menjadi jembatan penting antara rumusan kebijakan dengan hasil atau dampak yang dirasakan oleh masyarakat.

Implementasi adalah proses pelaksanaan atau penerapan suatu rencana, kebijakan, atau sistem dalam suatu organisasi atau lembaga. Implementasi melibatkan pengintegrasian suatu konsep, teknologi, atau prosedur baru ke dalam suatu sistem yang sudah ada, dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas kinerja. Dalam konteks implementasi e-kinerja, implementasi dapat diartikan sebagai proses pelaksanaan sistem penilaian kinerja berbasis elektronik yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi. Implementasi e-kinerja melibatkan pengintegrasian teknologi informasi dan komunikasi ke dalam proses penilaian kinerja, sehingga dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas kinerja pegawai dan organisasi.

Dalam kehidupan sehari-hari, kita sering melihat banyak kebijakan pemerintah yang sudah diumumkan, namun tidak semua berjalan dengan baik. Salah satu penyebab utama dari kegagalan tersebut adalah lemahnya

proses implementasi. Banyak faktor yang memengaruhi berhasil tidaknya suatu kebijakan dijalankan, seperti kemampuan sumber daya manusia, keterbatasan anggaran, infrastruktur yang tidak memadai, atau komunikasi yang kurang efektif antara pembuat kebijakan dengan pelaksana di lapangan. Secara sederhana, implementasi bukan hanya sekadar "melaksanakan" perintah dari atas ke bawah, tetapi juga melibatkan proses penafsiran, penyesuaian, bahkan inovasi.

Para pelaksana kebijakan, seperti birokrat atau aparat pemerintahan di tingkat daerah, sering kali dihadapkan pada kondisi riil yang berbeda dengan apa yang dirancang dalam dokumen kebijakan. Di sinilah peran penting pelaksana sebagai aktor yang menentukan keberhasilan implementasi.

2. Faktor Penentu Keberhasilan Implementasi

Keberhasilan implementasi kebijakan sangat tergantung pada sejumlah faktor kunci :

a. Komunikasi Efektif Informasi kebijakan harus disampaikan dengan cara yang mudah dipahami, tidak ambigu, serta menjangkau seluruh pelaksana dan pemangku kepentingan.
b. Kecukupan Sumber Daya Meliputi dana, tenaga kerja, sarana prasarana, teknologi, serta waktu yang memadai untuk melaksanakan kebijakan sesuai target.
c. Sikap dan Komitmen Pelaksana Tanpa adanya dukungan moral dan motivasi dari pelaksana, kebijakan akan dijalankan seadanya atau bahkan ditolak secara diam-diam.

d. Struktur Organisasi yang Mendukung pelaksanaan harus memiliki sistem kerja yang jelas, jalur koordinasi yang efektif, serta mekanisme pertanggungjawaban.
e. Lingkungan Sosial dan Politik Kebijakan perlu mendapat legitimasi sosial dan politik dari masyarakat maupun elite lokal. Tanpa dukungan ini, resistensi bisa terjadi.

3. Implementasi Kebijakan di Indonesia : Peluang dan Tantangan

Indonesia adalah negara dengan struktur pemerintahan yang kompleks, terdiri dari pusat dan ribuan pemerintahan daerah. Kondisi ini membuat implementasi kebijakan seringkali tidak seragam. Beberapa tantangan khas di Indonesia adalah :

a. Kesenjangan Kapasitas Antar Daerah Tidak semua daerah memiliki kapasitas keuangan, SDM, dan infrastruktur yang sama untuk mengimplementasikan kebijakan.
b. Budaya Birokrasi yang Lamban Masih banyak birokrat yang bekerja dengan pendekatan lama, enggan berinovasi atau beradaptasi dengan perubahan teknologi.
c. Koordinasi Lintas Sektor yang Lemah Banyak kebijakan yang melibatkan lebih dari satu kementerian atau instansi, namun koordinasinya tidak berjalan efektif.
d. Minimnya Monitoring dan Evaluasi yang Obyektif seringkali Evaluasi hanya formalitas, tidak memberikan masukan yang berguna untuk perbaikan implementasi.

Namun, Indonesia juga memiliki peluang besar dengan terus berkembangnya teknologi digital dan munculnya generasi ASN yang lebih terbuka terhadap perubahan. Digitalisasi layanan publik, misalnya melalui SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik) dan e-Kinerja, menjadi langkah penting dalam meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan.

Menurut banyak ahli, implementasi bukan proses yang bersifat linier atau mekanis, melainkan proses yang dinamis dan kompleks. Salah satu teori terkenal dalam studi implementasi adalah dari George C. Edwards III, yang menyebut bahwa keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh empat variabel utama, yaitu :

1. Komunikasi, yaitu sejauh mana informasi kebijakan disampaikan secara jelas dan dipahami oleh para pelaksana.
2. Sumber Daya, mencakup ketersediaan dana, tenaga, waktu, dan peralatan yang dibutuhkan untuk menjalankan kebijakan.
3. Disposisi atau Sikap Pelaksana, yaitu sejauh mana pelaksana memiliki kemauan, semangat, dan komitmen untuk menjalankan kebijakan tersebut.
4. Struktur Birokrasi, yakni sistem organisasi, prosedur, serta mekanisme kerja yang mendukung pelaksanaan kebijakan.

Sementara itu, menurut Franklin dan Ripley (1990), implementasi kebijakan dapat dilihat dari tiga aspek utama :

1. Tingkat Kepatuhan (*Compliance*) – Apakah para pelaksana mematuhi arahan kebijakan ?

2. Proses dan Rutinitas (*Routine*) – Apakah kebijakan diterapkan secara konsisten dan terintegrasi ke dalam kegiatan sehari-hari ?
3. Dampak atau Output (*Impact*) – Apakah kebijakan tersebut memberikan hasil nyata bagi Masyarakat ?

Dalam prakteknya, implementasi kebijakan seringkali menghadapi berbagai tantangan, terutama ketika kebijakan tersebut bersifat teknis atau menyentuh langsung kepentingan masyarakat luas, seperti kebijakan di bidang pendidikan, kesehatan, atau reformasi birokrasi. Contohnya dalam konteks birokrasi, pemerintah Indonesia dalam beberapa tahun terakhir mendorong digitalisasi sistem kerja aparatur sipil negara (ASN), salah satunya melalui kebijakan e-Kinerja. Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, akuntabilitas, dan transparansi kinerja ASN.

Namun, keberhasilan kebijakan seperti e-Kinerja tidak bisa hanya diukur dari apakah sistemnya sudah tersedia atau aplikasinya sudah bisa diakses. Lebih jauh, keberhasilan implementasi harus dilihat dari sejauh mana kebijakan itu digunakan dengan benar, dipahami dengan baik oleh para pegawai, dan memberikan dampak nyata terhadap kualitas pelayanan publik. Dalam hal ini, implementasi menjadi kunci penentu.

Salah satu hambatan umum dalam implementasi kebijakan adalah adanya perbedaan persepsi antara pembuat kebijakan dengan pelaksana kebijakan. Kadang-kadang, kebijakan dibuat secara top-down tanpa mempertimbangkan kondisi riil di daerah, sehingga pelaksana mengalami kesulitan dalam menjalankannya. Misalnya, kebijakan mewajibkan pelaporan kinerja secara elektronik setiap hari, tetapi infrastruktur jaringan internet di

daerah tersebut masih lemah atau pegawai belum memiliki kapasitas yang cukup dalam pengoperasian sistem digital. Maka, kebijakan yang seharusnya mempercepat kerja, justru menjadi beban tambahan. Selain itu, dukungan politik dan komitmen pimpinan juga memainkan peran penting dalam implementasi kebijakan. Bila pimpinan lembaga atau daerah tidak mendukung secara aktif, maka pelaksana di bawahnya pun cenderung tidak serius atau bahkan enggan menjalankan kebijakan tersebut. Oleh karena itu, pendekatan yang tepat dalam mengelola implementasi adalah dengan menciptakan kepemimpinan yang visioner dan partisipatif, serta membangun komunikasi dua arah antara pembuat kebijakan dan pelaksana.

Proses implementasi juga harus disertai dengan monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan tetap berada di jalur yang benar, serta dapat disesuaikan bila terjadi perubahan kondisi atau muncul permasalahan di lapangan. Evaluasi juga membantu pengambil kebijakan untuk melakukan perbaikan di masa mendatang, sehingga kebijakan publik dapat terus berkembang menjadi lebih efektif. Dalam dunia akademik, implementasi sering dikaji untuk menjawab pertanyaan : Mengapa kebijakan tertentu berhasil atau gagal ? Pertanyaan ini mendorong para peneliti untuk melihat implementasi dari sudut pandang yang lebih luas, tidak hanya berdasarkan dokumen dan peraturan, tetapi juga bagaimana interaksi sosial, struktur organisasi, dan dinamika politik memengaruhi proses pelaksanaan kebijakan.

4. Implementasi sebagai Proses Dinamis

Salah satu hal yang perlu dipahami adalah bahwa implementasi bukanlah proses yang kaku, melainkan bersifat dinamis dan kontekstual. Dalam praktiknya, pelaksanaan kebijakan sering kali harus disesuaikan dengan kondisi sosial, budaya, ekonomi, dan geografis suatu daerah. Oleh karena itu, pelaksana di lapangan sering kali perlu melakukan penyesuaian agar kebijakan bisa berjalan lebih efektif. Penyesuaian ini bukan berarti menyimpang dari aturan, melainkan bagian dari strategi agar kebijakan dapat diterapkan secara realistis dan sesuai dengan kebutuhan lokal.

Sebagai contoh, kebijakan yang dirancang untuk diterapkan di kota besar tentu akan berbeda implementasinya jika dilaksanakan di daerah terpencil yang memiliki keterbatasan akses, sumber daya, atau infrastruktur. Fleksibilitas dalam implementasi menjadi hal penting, selama tidak mengubah substansi atau tujuan utama dari kebijakan tersebut.

5. Peran Aktor dan Stakeholder dalam Implementasi

Dalam proses implementasi, banyak aktor yang terlibat, mulai dari pejabat pemerintah pusat, pejabat daerah, pelaksana teknis, hingga masyarakat sebagai penerima manfaat. Setiap aktor memiliki peran, tanggung jawab, dan kepentingan masing-masing. Keberhasilan implementasi akan sangat bergantung pada bagaimana koordinasi dan sinergi antar-aktor ini dijalin. Misalnya, dalam kebijakan pelayanan publik berbasis digital seperti e-Kinerja, dibutuhkan kerja sama antara pengembang sistem (teknisi atau penyedia aplikasi), pejabat kepegawaian, pimpinan instansi, serta ASN pengguna aplikasi. Jika salah satu pihak tidak

menjalankan perannya dengan baik, maka akan berdampak pada keseluruhan proses.

Lebih jauh lagi, dukungan politik dan kelembagaan sangat menentukan keberhasilan implementasi. Pimpinan yang memiliki komitmen terhadap perubahan, serta lembaga yang responsif dan terbuka terhadap inovasi, akan menjadi kekuatan pendorong bagi tercapainya hasil yang diharapkan.

6. Hambatan-Hambatan dalam Implementasi

Dalam kenyataan, implementasi sering menghadapi berbagai hambatan, baik yang bersifat teknis maupun non-teknis. Beberapa hambatan umum dalam implementasi kebijakan di antaranya :

a. Kurangnya koordinasi antar instansi atau antar level pemerintahan
b. Keterbatasan sumber daya manusia yang berkualitas
c. Minimnya anggaran atau pendanaan untuk mendukung kegiatan implementasi
d. Resistensi atau penolakan dari pelaksana kebijakan yang merasa terbebani atau tidak memahami manfaat kebijakan
e. Komunikasi yang tidak efektif antara perancang kebijakan dan pelaksana di lapangan
f. Kurangnya pelatihan dan pembekalan teknis, terutama untuk kebijakan berbasis teknologi

Hambatan-hambatan ini perlu diidentifikasi sejak awal agar dapat diantisipasi dan dicarikan solusinya. Salah satu cara mengatasi hambatan adalah dengan melakukan uji coba (*pilot project*) sebelum kebijakan

diterapkan secara menyeluruh. Ini memungkinkan pembuat kebijakan melihat apa yang berjalan dan apa yang perlu diperbaiki.

7. Transformasi Implementasi di Era Digital

Di era digital saat ini, implementasi kebijakan juga mengalami transformasi besar. Pemerintah dan lembaga publik mulai memanfaatkan teknologi informasi untuk mempercepat, mempermudah, dan meningkatkan transparansi pelayanan. Hal ini tentu menjadi tantangan tersendiri, karena tidak semua daerah dan instansi memiliki kesiapan yang sama dalam hal infrastruktur dan kapasitas Sumber Daya Manusia. Kebijakan berbasis sistem digital seperti e-Kinerja menuntut adanya perubahan pola pikir (*mindset*) dari para pelaksana. Mereka tidak hanya dituntut untuk melihat teknologi, tetapi juga harus terbuka terhadap perubahan sistem kerja dan budaya organisasi yang lebih modern, terbuka, dan akuntabel. Implementasi di era digital juga mendorong keterlibatan masyarakat yang lebih aktif, karena masyarakat kini dapat mengakses informasi dan menyampaikan aspirasi secara langsung melalui platform digital. Dengan kata lain, implementasi kebijakan menjadi lebih terbuka dan partisipatif.

Dengan memahami konsep-konsep ini, kita dapat melihat bahwa implementasi bukanlah proses teknis semata, tetapi merupakan kegiatan yang sarat dengan dinamika sosial, politik, dan administratif. Implementasi memerlukan koordinasi antarlembaga, komunikasi yang efektif, serta adaptasi terhadap kondisi di lapangan. Keberhasilan implementasi juga sangat tergantung pada dukungan dan partisipasi masyarakat sebagai penerima manfaat dari kebijakan.

Kesimpulannya, implementasi kebijakan adalah proses penting dan menentukan dalam keseluruhan rangkaian kebijakan publik. Tanpa implementasi yang baik, tujuan dari kebijakan akan sulit tercapai, bahkan bisa berdampak negatif. Oleh karena itu, pemahaman mendalam mengenai implementasi sangat penting bagi siapa pun yang terlibat dalam pemerintahan, manajemen publik, maupun sektor kebijakan.

E. Konsep Implementasi Menurut Franklin dan Ripley (1990)

Implementasi kebijakan publik merupakan tahapan penting dalam siklus kebijakan, yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Franklin dan Ripley (1990), implementasi adalah proses yang kompleks yang mencakup pelaksanaan keputusan kebijakan dalam bentuk program-program yang konkret, dengan melibatkan berbagai aktor, sumber daya, dan struktur birokrasi. Dalam pandangan mereka, implementasi tidak hanya sekadar menjalankan keputusan, tetapi merupakan proses dinamis yang menuntut adanya penyesuaian, koordinasi, serta kontrol terhadap aktivitas yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan.

Franklin dan Ripley menekankan bahwa dalam proses implementasi, penting untuk memperhatikan dua dimensi utama :

a) Dimensi Proses – mengacu pada bagaimana kebijakan dioperasionalisasikan di lapangan melalui instruksi, prosedur, dan kegiatan administratif.

b) Dimensi Hasil – fokus pada apakah pelaksanaan tersebut menghasilkan dampak atau perubahan sebagaimana yang diharapkan oleh perumus kebijakan.

b. Maksud dan Tujuan dari Implementasi Menurut Franklin dan Ripley (1990)

a). Maksud dari pendekatan Franklin dan Ripley adalah menekankan pentingnya interaksi antara aktor-aktor kebijakan, baik di tingkat pusat maupun lokal, serta bagaimana aturan dan prosedur administratif diinterpretasikan dan dijalankan. Mereka menilai bahwa kebijakan publik tidak dapat berjalan efektif apabila hanya bertumpu pada dokumen atau peraturan tanpa dukungan nyata dari pelaksana di lapangan. Oleh karena itu, mereka melihat implementasi sebagai bentuk transformasi keputusan kebijakan menjadi tindakan-tindakan nyata yang dapat mengubah kondisi sosial masyarakat.

b). Tujuan utama implementasi dalam pandangan Franklin dan Ripley adalah untuk memastikan bahwa kebijakan yang telah dirumuskan oleh pembuat kebijakan dapat dijalankan secara efektif dan efisien di tingkat operasional, serta mencapai hasil yang sesuai dengan tujuan awal kebijakan tersebut. Ini berarti implementasi bukan hanya soal pelaksanaan, tetapi juga mengenai pencapaian dampak yang diinginkan, perbaikan kondisi masyarakat, dan efektivitas sistem administrasi publik.

Implementasi kebijakan publik, sebagaimana didefinisikan oleh Franklin dan Ripley (1990), merupakan suatu proses transformasi keputusan menjadi aksi nyata melalui serangkaian mekanisme administratif yang

kompleks, dengan tujuan utama mencapai efektivitas kebijakan secara menyeluruh. Maksud dari pendekatan ini menekankan pentingnya sinergi antara perumus kebijakan dan pelaksana, serta fleksibilitas dalam merespons dinamika sosial di lapangan. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif terhadap proses implementasi menjadi elemen krusial dalam menganalisis keberhasilan kebijakan publik.

F. Integrasi e-Kinerja dalam Kerangka Implementasi

Pedoman Implementasi Sistem e-Kinerja ASN (KemenPAN-RB,2019) merupakan salah satu acuan penting dalam implementasi system e-kinerja di lingkungan pemerintahan Indonesia. Pedoman ini dikeluarkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) untuk memberikan panduan dan arah bagi instansi pemerintah dalam mengimplementasikan sistem e-kinerja bagi Aparatur Sipil Negara (ASN). Beberapa hal yang dapat dipaparkan dari Pedoman Implementasi Sistem e-Kinerja ASN (KemenPAN-RB, 2019) adalah :

1. Tujuan Implementasi e-Kinerja : meningkatkan kualitas kinerja ASN, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas kinerja, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.
2. Prinsip Implementasi e-Kinerja : berorientasi pada hasil, berbasis teknologi informasi, dan terintegrasi dengan sistem informasi lainnya.
3. Komponen Sistem e-Kinerja : perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, evaluasi kinerja, dan pengembangan kompetensi.
4. Implementasi e-Kinerja : memerlukan perencanaan yang matang,

pelaksanaan yang efektif, dan evaluasi yang berkelanjutan.

Dengan demikian, Pedoman Implementasi Sistem e-Kinerja ASN (KemenPAN-RB, 2019) dapat menjadi acuan penting bagi instansi pemerintah dalam mengimplementasikan sistem e-kinerja yang efektif dan efisien.

> "Sistem e-Kinerja merupakan sistem informasi manajemen kinerja yang dibangun untuk mendukung proses penilaian kinerja secara elektronik, yang terintegrasi dengan sistem informasi kepegawaian lainnya, dalam rangka mendorong pencapaian kinerja ASN yang objektif dan terukur." *(KemenPAN-RB, 2019, hlm. 5)*

Pedoman e-Kinerja dari KemenPAN-RB (2019) menekankan bahwa e-Kinerja adalah alat untuk meningkatkan akuntabilitas dan produktivitas ASN melalui digitalisasi kinerja harian. Hal ini sangat relevan dengan indikator-indikator implementasi kebijakan yang diajukan Franklin & Ripley.

G. Definisi Implementasi Menurut beberapa ahli

implementasi dapat didefinisikan sebagai berikut :

1. Menurut Pressman dan Wildavsky (1973), implementasi adalah proses mengubah suatu kebijakan atau program menjadi tindakan nyata yang dapat mempengaruhi masyarakat.
   Selanjutnya Pressman dan Wildavsky (Syahida, 2014:8-9) mengemukakan bahwa: "*Implementation as to carry out, acoumplish, fulfill, produce, complete"* maksudnya : membawa, menyelesaikan, mengisi, menghasilkan, melengkapi. Jadi secara etimologis implementasi itu dapat dimaksudkan sebagai suatu aktifitas yang bertalian dengan penyelesaian suatu pekerjaan dengan penggunaan sarana (alat) untuk memperoleh hasil".

2. Menurut Van Meter dan Van Horn (1975), Pengertian Implementasi kebijakan adalah tindakan-tindakan yang dilakukan pejabat-pejabat pemerintah baik secara individu atau kelompok yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan sebagaimana yang telah dirumuskan dalam kebijakan (Van Meter dan Van Horn dalam Wahab, 2005:65). Perumusan lebih rinci mengenai kebijakan sebagaimana dikutip oleh Winarno bahwa implementasi kebijakan adalah :
   "Tahap pembuatan kebijakan antara pembentukan kebijakan dan konsekuensi konsekuensi kebijakan bagi masyarakat yang dipengaruhinya. Jika suatu kebijakan tidak tepat / tidak dapat

mengurangi masalah yang merupakan sasaran dari kebijakan, maka kebijakan itu mungkin mengalami kegagalan sekalipun implementasi kebijakan itu diimplementasikan dengan baik."(Edward III dalam Winarno, 2007:174)

"Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu (atau kelompok-kelompok) pemerintah maupun swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan kebijakan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan-perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan. Tahap implementasi terjadi hanya setelah undang-undang ditetapkan dan dana disediakan untuk membiayai implementasi kebijakan tersebut."

3. Menurut Fixsen et al. (2005), implementasi adalah proses penerapan suatu program atau intervensi yang telah dirancang untuk mencapai tujuan tertentu, dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi, seperti sumber daya, dukungan, dan kemampuan.

   Dalam konteks implementasi e-kinerja, implementasi dapat diartikan sebagai proses pelaksanaan sistem penilaian kinerja berbasis elektronik yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi. Implementasi e-kinerja melibatkan pengintegrasian teknologi informasi dan komunikasi ke dalam proses penilaian kinerja, sehingga dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas kinerja pegawai dan organisasi.

   Dengan demikian, implementasi e-kinerja memerlukan perencanaan yang matang, pelaksanaan yang efektif, dan evaluasi yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa sistem penilaian kinerja berbasis elektronik dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan.

   Menurut Fixsen et al. (2005), implementasi didefinisikan sebagai :

   "*Implementation is a specified set of activities designed to put into practice an activity or program of known dimensions*." (Fixsen et al., 2005, p. 5) Dalam konteks ini, Fixsen et al. (2005) menekankan bahwa implementasi melibatkan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk melaksanakan suatu program atau aktivitas yang telah didefinisikan dengan jelas. Mereka juga menekankan pentingnya memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi, seperti :

   "*Implementation drivers*" (faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi, seperti sumber daya, dukungan, dan kemampuan)

   "*Implementation stages*" (tahapan implementasi, seperti eksplorasi, instalasi, implementasi awal, dan implementasi penuh)

   Dengan demikian, Fixsen et al. (2005) menekankan bahwa implementasi memerlukan perencanaan yang matang, pelaksanaan yang efektif, dan evaluasi yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa

program atau aktivitas dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan.

4. Mazmanian dan Sabatier (1983)
Menurut Mazmanian dan Sabatier (1983: 5), terdapat dua perspektif dalam analisis implementasi, yaitu perspektif administrasi publik dan perspektif ilmu politik. Menurut perspektif administrasi publik, implementasi pada awalnya dilihat sebagai pelaksanaan kebijakan secara tepat dan efisien. Namun, pada akhir Perang Dunia II berbagai penelitian administrasi negara menunjukkan bahwa ternyata agen administrasi publik tidak hanya dipengaruhi oleh mandat resmi, tetapi juga oleh tekanan dari kelompok kepentingan, anggota lembaga legislatif dan berbagai faktor dalam lingkungan politis. Perspektif ilmu politik mendapat dukungan dari pendekatan sistem terhadap kehidupan politik. Pendekatan ini seolah-olah mematahkan perspektif organisasi dalam administrasi publik dan mulai memberikan perhatian terhadap pentingnya input dari luar arena administrasi, seperti ketentuan administratif, perubahan preferensi publik, teknologi baru dan preferensi masyarakat. Perspektif ini terfokus pada pertanyaan dalam analisis implementasi, yaitu seberapa jauh konsistensi antara output kebijakan dengan tujuannya.

5. Model Grindle
Model kelima adalah model Merilee S.Grindle ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Ide dasarnya adalah bahwa setelah kebijakan ditransformasikan, maka implementasi kebijakan dilakukan. Keberhasilannya ditentukan oleh derajat *implementability* dari kebijakan tersebut. Isi kebijakan mencakup:
a. Kepentingan yang terpengaruh oleh kebijakan.
b. Jenis manfaat yang akan dihasilkan.
c. Derajat perubahan yang diinginkan.
d. Kedudukan pembuat kebijakan.
e. (Siapa) Pelaksana program.
f. Sumberdaya yang dikerahkan.
Model Grindle terletak pada pemahaman yang komprehensif akan konteks kebijakan, khususnya yang menyangkut dengan implementor, penerimaan implementasi, dan arena konflik yang mungkin terjadi di antara para aktor implementasi, serta kondisi-kondisi sumberdaya implementasi yang diperlukan.

6. Ripley dan Franklin (dalam Winarno) menyatakan bahwa "implementasi adalah apa yang terjadi setelah undang-undang ditetapkan yang memberikan otoritas program, kebijakan, keuntungan (*benefit*), atau suatu jenis keluaran yang nyata (*tangible output*)". Implementasi mencakup tindakan-tindakan oleh sebagai aktor, khususnya para birokrat yang dimaksudkan untuk membuat program berjalan, Menurut Ripley dan Franklin ada tiga cara yang dominan untuk keberhasilan suatu implementasi (Amri Yousa 2007) yaitu :

a) Beberapa diskusi yang membahas tentang keberhasilan suatu implementasi yang seharusnya diukur dari tingkat kepatuhan pada bagian birokrasi terhadap birokrasi superior atau dengan kata lain, dengan tingkat birokrasi pada umumnya dalam suatu mandat khusus yang diatur dalam undang-undang. *Presfektif* kepatuhan ini semata-mata hanya membicarakan masalah-masalah perilaku birokrasi.
b) Bahwa keberhasilan implementasi ditandai dengan lancarnya rutinitas fungsi dan tidak adanya masalah-masalah yang dihadapi.
c) Bahwa keberhasilan suatu implementasi mengacu dan mengarah pada implementasi dan dampaknya yang dikehendaki dari semua program- program yang dikehendaki.

H. Definisi Konsep Implementasi

Implementasi kebijakan merupakan proses penting dalam siklus kebijakan publik yang menentukan apakah suatu kebijakan dapat mencapai tujuannya atau tidak. Secara umum, implementasi dipahami sebagai pelaksanaan dari keputusan kebijakan yang telah dirumuskan dalam bentuk program, strategi, atau aturan untuk dijalankan oleh aparat pelaksana di lapangan.

Franklin dan Ripley (1990) mengemukakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dapat dianalisis melalui tiga konsep utama, yaitu tingkat kepatuhan (*degree of compliance*), rutinitas pelaksanaan (*routine of implementation*), dan dampak (*impact*). Ketiga konsep ini menjadi parameter untuk melihat sejauh mana kebijakan tidak hanya dilaksanakan secara administratif, tetapi juga berdampak nyata pada perilaku pelaksana dan kondisi sosial yang menjadi target kebijakan.

1. **Tingkat kepatuhan**

   merujuk pada sejauh mana para pelaksana kebijakan tunduk dan taat terhadap aturan, prosedur, serta instruksi yang ditetapkan dalam kebijakan. Dalam konteks implementasi e-Kinerja, kepatuhan

ini dapat diukur melalui konsistensi aparatur sipil negara (ASN) dalam mengisi dan melaporkan kinerja mereka secara digital, kesesuaian antara aktivitas yang dilakukan dengan target yang telah ditetapkan, serta ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan dan regulasi teknis yang berlaku. Tingkat kepatuhan menjadi indikator awal untuk mengetahui apakah suatu kebijakan benar-benar dijalankan sesuai dengan desain awalnya.

2. **Rutinitas pelaksanaan**

   menunjukkan sejauh mana kebijakan telah menjadi bagian dari praktik kerja yang dilakukan secara konsisten dan terus-menerus. Pelaksanaan kebijakan yang baik akan tercermin dalam pola kerja yang berulang, sistematis, dan tidak bersifat ad hoc. Dalam penerapan e-Kinerja, rutinitas dapat dilihat dari keberlangsungan siklus manajemen kinerja tahunan, yaitu perencanaan, pelaporan bulanan, dan evaluasi akhir tahun, serta integrasi sistem ini dalam mekanisme pengawasan atasan terhadap kinerja bawahan. Rutinitas pelaksanaan menjadi penanda bahwa kebijakan telah diinternalisasi dalam organisasi.

3. **Dampak**

   mengacu pada hasil konkret atau perubahan yang ditimbulkan dari pelaksanaan kebijakan terhadap individu atau organisasi. Dampak kebijakan tidak hanya dilihat dari segi administratif (seperti jumlah laporan atau kegiatan yang dilakukan), tetapi juga dari sisi substantif, seperti peningkatan produktivitas, transparansi, efisiensi

kerja, serta kesejahteraan atau motivasi pegawai. Dalam konteks e-Kinerja, dampak yang diharapkan antara lain meningkatnya pemahaman ASN terhadap target kerja mereka, terbentuknya budaya kerja berbasis kinerja, serta terhubungnya hasil kinerja dengan sistem penghargaan dan sanksi.

Dengan demikian, konsep implementasi menurut Franklin dan Ripley (1990) memberikan kerangka analisis yang komprehensif untuk mengevaluasi pelaksanaan kebijakan publik, termasuk dalam penerapan sistem e-Kinerja. Ketiga aspek tersebut—kepatuhan, rutinitas, dan dampak—saling terkait dan menjadi fondasi dalam menilai efektivitas suatu kebijakan di tingkat operasional.

I. **Tujuan Implementasi**

Implementasi e-kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akurasi proses penilaian kinerja pegawai. Lebih lanjut, e-kinerja diharapkan dapat memperjelas peran, hasil, dan tanggung jawab pegawai, serta memotivasi mereka untuk memaksimalkan kompetensi dan keterampilan.

Berikut adalah tujuan-tujuan utama implementasi e-kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia :

1) Meningkatkan Efisiensi Penilaian Kinerja :

   E-kinerja mempermudah dan mempercepat proses penilaian kinerja, mengurangi beban administrasi, dan meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.

2) Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas :

Sistem e-kinerja memungkinkan semua pihak terkait untuk mengakses informasi penilaian kinerja secara transparan dan akurat, sehingga meningkatkan akuntabilitas dalam pengelolaan kinerja pegawai.

3) Meningkatkan Kualitas Penilaian Kinerja :

Dengan menggunakan sistem e-kinerja, penilaian kinerja dapat dilakukan secara lebih objektif dan terukur, sehingga menghasilkan data yang lebih akurat dan bermanfaat untuk pengembangan karir dan pemberian penghargaan.

4) Meningkatkan Kinerja Pegawai :

E-kinerja dapat memberikan umpan balik yang konstruktif kepada pegawai, sehingga mereka dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka, serta dapat mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja mereka.

5) Mewujudkan Tata Kelola Pemerintah yang Baik :

Implementasi e-kinerja merupakan bagian dari upaya untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, transparan, dan akuntabel.

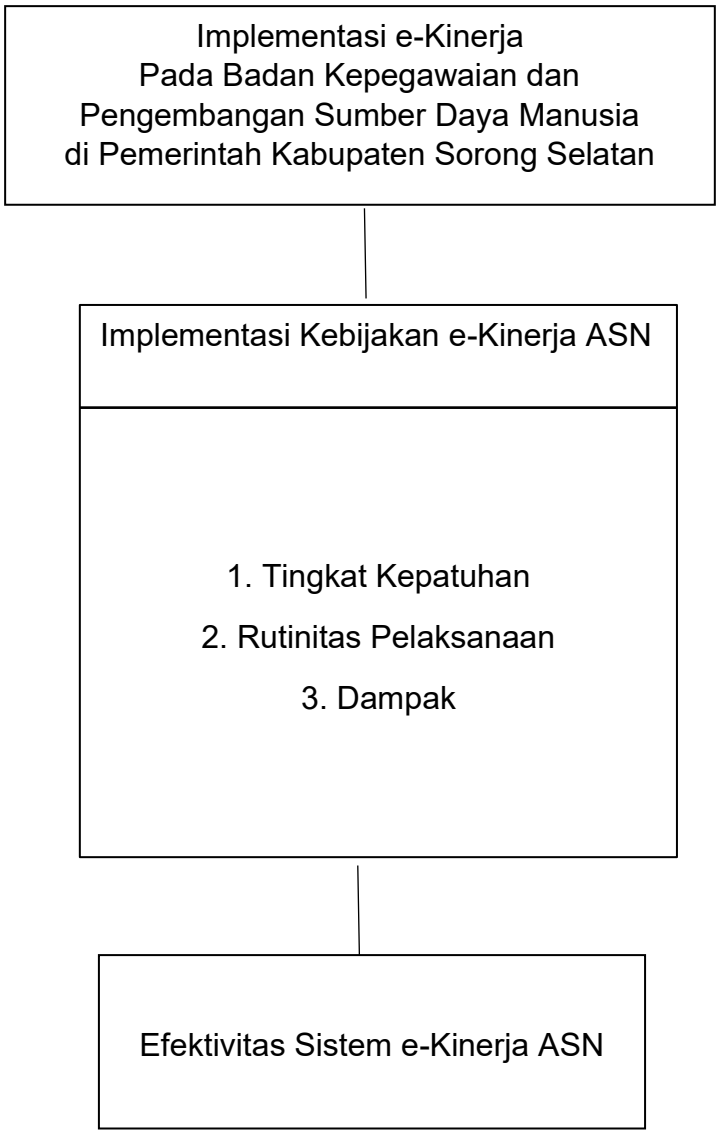
6) Mempermudah Proses Pengolahan Data :

E-kinerja dapat mempermudah proses pengolahan data kinerja pegawai, sehingga dapat digunakan untuk pengambilan keputusan yang lebih tepat dan efisien.

(Sumber:https://www.google.com/search?q=tujuan+implementasi+e-kinerja+di+bkpsdm&oq=tujuan+implementasi)

J. Kerangka Pikir

Tabel 4



* Sumber Teori Franklin dan Ripley 1990