

TESIS

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SISTEM INFORMASI KINERJA APARATUR SECARA ELEKTRONIK (e-SIKAP) PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister Saint
Pada Program Pascasarjana (S2) Universitas Islam Riau



OLEH

NAMA : DINA EKA SARI
NOMOR MAHASISWA : 197121030
BIDANG KAJIAN UTAMA : ADMINISTRASI PUBLIK

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PEKANBARU
2021**

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SISTEM INFORMASI
KINERJA APARATUR SECARA ELEKTRONIK (e-SIKAP)
PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU**

TESIS

Oleh:

DYNA EKA SARI

NPM: 197121030

TIM PENGUJI

Ketua

Dr. H. Moris Adidi Yogia, M.Si

Sekretaris

Dr. Rendy Prayuda, M.Si

Anggota

Dr. H. Herdi Salioso, SE, M.A

Anggota

Dr. Hj. Rosmayani, M.Si

**Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana
Universitas Islam Riau**

Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH. M.Hum

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SISTEM INFORMASI
KINERJA APARATUR SECARA ELEKTRONIK (e-SIKAP)
PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU**

TESIS

Nama : DYNA EKA SARI
NPM : 197121030
Program Studi : Ilmu Administrasi

Telah diperiksa dan disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pembimbing I

Pekanbaru, _____

Dr. H. Moris Adidi Yogya, M.Si.

Pembimbing II

Pekanbaru, _____

Dr. Rendy Prayuda, M.Si

Mengetahui,
Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik
Pascasarjana Universitas Islam Riau

Dr. H. Moris Adidi Yogya, S.Sos, M.Si

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : **DINA EKA SARI**
NPM : 197121030
Ilmu Administrasi : Ilmu Administrasi
Jurusan : Administrasi Publik
Jenjang Pendidikan : Strata Dua (2)
Judul Penelitian : Implementasi Kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

Atas naskah yang didaftarkan pada ujian konfrehensif ini beserta seluruh dokumen persyaratan yang melekat padanya dengan ini saya menyatakan

1. Bahwa, naskah Tesis ini adalah benar hasil karya saya sendiri (tidak karya plagiat) yang saya tulis sesuai dan mengacu kepada kaidah-kaidah metode penelitian ilmiah dan penulisan karya ilmiah
2. Bahwa, keseluruhan persyaratan administratif, akademik dan keuangan yang melekat padanya benar telah saya penuhi sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Fakultas dan Universitas
3. Bahwa, apabila dikemudian hari ditemukan dan terbukti secara sah bahwa saya ternyata melanggar dan atau belum memenuhi sebagian atau keseluruhan atas pernyataan butir 1 dan 2 tersebut diatas, maka saya menyatakan bersedia menerima sanksi pembatalan hasil ujian konfrehensif yang telah saya ikuti serta sanksi lainnya sesuai dengan ketentuan Fakultas dan Universitas serta Hukum Negara RI.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa tekanan dari pihak manapun juga.

Pekanbaru, Juni 2021

Melaku Pernyataan,



DINA EKA SARI



PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

Jalan KH. Nasution No. 113 Gedung B Pascasarjana Universitas Islam Riau
Marpoyan Damai, Pekanbaru, Riau

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT

Nomor: 121/A-UIR/5-PPS/2021

Program Pascasarjana Universitas Islam Riau menerangkan:

Nama : **DINA EKA SARI**
NPM : **197121030**
Program Studi : **Ilmu Administrasi**

Telah melalui proses pemeriksaan kemiripan karya ilmiah (tesis) menggunakan aplikasi *Turnitin* pada tanggal 02 Juli 2021 dan dinyatakan memenuhi syarat batas maksimal tingkat kemiripan tidak melebihi 30 % (tiga puluh persen).

Demikian surat keterangan bebas plagiat ini dibuat sesuai dengan keadaan sebenarnya, agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Mengetahui
Ketua Studi Magister Ilmu Administrasi



Dr. H. Moris Adidi Yogia, S.Sos., M.Si.

Pekanbaru, 02 Juli 2021
Staf Pemeriksa

Indrian Syafitri, S.AP., M.Si.

Lampiran :

- Turnitin Originality Report
- Arsip Syafitri_ind05



IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SISTEM INFORMASI KINERJA APARATUR SECARA ELEKTRONIK (e-SIKAP) PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU by Dina Eka Sari

From Prodi. Ilmu Administrasi (TESIS PASCASARJANA UIR)

Similarity Index	Similarity by Source	
29%	Internet Sources:	29%
	Publications:	4%
	Student Papers:	13%

Processed on 02-Jul-2021 15:31 WIB

ID: 1614875545

Word Count: 36027

sources:

- 1 4% match (Internet from 24-Jul-2020)
<http://repository.uir.ac.id/465/2/bab2.pdf>

- 2 3% match (Internet from 02-Jul-2017)
<http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/57285/Chapter%20II.pdf?isAllowed=y&sequence=3>

- 3 2% match (Internet from 13-Nov-2020)
<https://bkd.riau.go.id/upload/media/15268757581172d5825b09f28b03abf25e076d358a92.pdf>

- 4 2% match (Internet from 24-Nov-2020)
http://repository.uin-suska.ac.id/12316/9/9.%20BAB%20IV_2018173ADN.pdf

- 5 2% match (Internet from 12-Nov-2020)
<http://repository.uin-suska.ac.id/2790/3/BAB%20II.pdf>

- 6 1% match (Internet from 15-Nov-2020)
<https://bkd.riau.go.id/upload/media/1525692409596626e523c9fe7aa13e16cd371831d48c.pdf>

- 7 1% match (Internet from 20-Jun-2020)
<http://bkd.riau.go.id/upload/media/1504863058715da6624648687906d148c7e109a260d2.pdf>

- 8 1% match (Internet from 03-Aug-2019)
https://diskepang.riau.go.id/home/download/lakip_2017.pdf

- 9 1% match (Internet from 09-Apr-2014)
<http://pustakaonline.wordpress.com/2008/03/22/>

- 10 1% match (Internet from 26-May-2016)
<http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/9818/SKRIPSI%20LENGKAP-HTN-HIDAYATULLAH.pdf?sequence=1>

- 11 1% match (student papers from 02-Apr-2018)
Submitted to Universitas Islam Indonesia on 2018-04-02

- 12 1% match (student papers from 02-Feb-2021)
Submitted to Universitas Lancang Kuning on 2021-02-02

SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

NOMOR : 455/KPTS/PPs-UIR/2021

TENTANG

**PERUBAHAN JUDUL PENULISAN TESIS MAHASISWA
PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU ADMINISTRASI**

DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

- Menimbang :
1. Bahwa penulisan tesis merupakan tugas akhir dan salah satu syarat mahasiswa dalam menyelesaikan studinya pada Program Magister (S2) Ilmu Administrasi PPS – UIR, maka perlu ditunjuk pembimbing yang akan memberikan bimbingan kepada mahasiswa tersebut.
 2. Bahwa berdasarkan dari hasil ujian seminar proposal yang telah dilaksanakan, Tim penguji ujian seminar proposal menyarankan perlu adanya perubahan dari judul tesis.
 3. Bahwa nama - nama dosen yang ditetapkan sebagai pembimbing dalam Surat Keputusan ini dipandang mampu dan mempunyai kewenangan akademik dalam melakukan pembimbingan yang ditetapkan dengan Surat keputusan Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Riau.

- Mengingat :
1. Undang – Undang Nomor : 12 Tahun 2012 Tentang : Pendidikan Tinggi
 2. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor : 8 Tahun 2012 Tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia
 3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 37 Tahun 2009 Tentang Dosen
 4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 66 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
 5. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor : 63 Tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.
 6. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor : 49 Tahun 2014 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
 7. Statuta Universitas Islam Riau Tahun 2018
 8. Peraturan Universitas Islam Riau Nomor : 001 Tahun 2018 Tentang Ketentuan Akademik Bidang Pendidikan Universitas Islam Riau
 9. Surat Permohonan Perubahan Judul **Sdr/i Dyna Eka Sari** tanggal 09 Juli 2021 yang berdasarkan dari usulan tim penguji seminar proposal tanggal 23 Maret 2021
 10. Mencabut SK Direktur sebelumnya Nomor : 586/KPTS/PPs-UIR/2020 tanggal 09 Oktober 2020 tentang Penunjukan Pembimbing Penulisan Tesis Mahasiswa Program Studi Magister (S2) Ilmu Administrasi dan dinyatakan tidak berlaku lagi.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan :
1. Menunjuk :

No	Nama	Jabatan Fungsional	Bertugas Sebagai
1	Dr. Moris Adidi Yogia, S.Sos., M.Si	Lektor	Pembimbing I
2	Dr. Rendi Prayuda, S.IP., M.Si	Lektor	Pembimbing II

Untuk Penulisan Tesis Mahasiswa :

Nama : **DYNA EKA SARI**
N P M : **197121030**
Program Studi : **Ilmu Administrasi**
Judul Tesis Baru : **"IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SISTEM INFORMASI KINERJA APARATUR SECARA ELEKTRONIKA (e-SIKAP) PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU".**

2. Tugas – tugas pembimbing adalah memberikan bimbingan kepada mahasiswa Program Magister (S2) Ilmu Administrasi dalam penulisan tesis.
 3. Dalam pelaksanaan bimbingan supaya diperhatikan usul dan saran dari forum seminar proposal dan ketentuan penulisan tesis sesuai dengan Buku Pedoman Program Magister (S2) Ilmu Administrasi.
 4. Kepada yang bersangkutan diberikan honorarium, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Riau.
 5. Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan dengan ketentuan bila terdapat kekeliruan segera ditinjau kembali.
- KUTIPAN** : Disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dapat diketahui dan diindahkan.



DITETAPKAN DI : PEKANBARU

PADA TANGGAL : 14 Juli 2021

Direktur

Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH., M.Hum

NIP. 195408081987011002

Tembusan disampaikan Kepada :

1. Rektor Universitas Islam Riau di Pekanbaru
2. Ketua Program Studi Magister (S2) Ilmu Administrasi PPS UIR di Pekanbaru

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : **DINA EKA SARI**
NPM : 197121030
Ilmu Administrasi : Ilmu Administrasi
Jurusan : Administrasi Publik
Jenjang Pendidikan : Strata Dua (2)
Judul Penelitian : Implementasi Kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

Atas naskah yang didaftarkan pada ujian konfrehensif ini beserta seluruh dokumen persyaratan yang melekat padanya dengan ini saya menyatakan

1. Bahwa, naskah Tesis ini adalah benar hasil karya saya sendiri (tidak karya plagiat) yang saya tulis sesuai dan mengacu kepada kaidah-kaidah metode penelitian ilmiah dan penulisan karya ilmiah
2. Bahwa, keseluruhan persyaratan administratif, akademik dan keuangan yang melekat padanya benar telah saya penuhi sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Fakultas dan Universitas
3. Bahwa, apabila dikemudian hari ditemukan dan terbukti secara sah bahwa saya ternyata melanggar dan atau belum memenuhi sebagian atau keseluruhan atas pernyataan butir 1 dan 2 tersebut diatas, maka saya menyatakan bersedia menerima sanksi pembatalan hasil ujian konfrehensif yang telah saya ikuti serta sanksi lainnya sesuai dengan ketentuan Fakultas dan Universitas serta Hukum Negara RI.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa tekanan dari pihak manapun juga.

Pekanbaru, Juni 2021
Pelaku Pernyataan,

DYNA EKA SARI

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SISTEM INFORMASI KINERJA APARATUR SECARA ELEKTRONIK (e-SIKAP) PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU

Oleh: DYNA EKA SARI

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis bagaimana implementasi dan optimalisasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kebijakan publik. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan teknik pengumpulan datanya melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau diketahui sudah berjalan dengan baik, akan tetapi masih ada beberapa hambatan yang terjadi dalam pelaksanaannya dikarenakan blom adanya SOP, terbatasnya Sumberdaya Aparatur, terbatasnya kemampuan kerja pegawai menguasai informasi teknologi berbasis website, kurangnya sarana dan prasarana kerja penunjang kegiatan e-SIKAP dan rendahnya komitmen pimpinan dalam menjalankan sistem e-SIKAP. Optimalisasi pelaksanaan implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dapat dilakukan dengan cara: Penguatan Kemampuan Sumberdaya Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan, Ketersediaan sarana dan prasarana kerja untuk menunjang implementasi kebijakan e-SIKAP, Penguatan komitmen pimpinan dalam menyelenggarakan penilaian kinerja pegawai melalui siste e-SIKAP, dan Penegakan Disiplin yang baik terhadap penyelenggaraan implementasi e-SIKAP.

Kata Kunci : Kebijakan, Implementasi Kebijakan, Kinerja dan e-SIKAP

**IMPLEMENTATION OF ELECTRONIC APPARATUS PERFORMANCE
INFORMATION SYSTEM POLICY (e-SIKAP) AT RIAU PROVINCIAL
STAFFING AGENCY**

By: DYNA EKA SARI

ABSTRACT

This study analyzed how the implementation and optimization of electronic apparatus performance information system (e-SIKAP) policy at the Riau Provincial Staffing Agency. The theory used in this study is public policy theory. This research is descriptive qualitative research, this research uses descriptive qualitative approach and data collection techniques through observation, interview, and documentation.

The results showed that the implementation of electronic apparatus performance information system (e-SIKAP) policy at the Riau Provincial Staffing Agency is known to have been running well, but there are still some obstacles that occur in its implementation due to the existence of SOP, limited personnel resources, limited work ability of employees mastering website-based technology information, lack of facilities and infrastructure supporting e-SIKAP activities and low k omitmen leadership in running the e-SIKAP system. Optimization of the implementation of electronic apparatus performance information system (e-SIKAP) policy in the Riau Provincial Staffing Agency can be done by: Strengthening The Ability of Apparatus Resources through Education and Training, Availability of work facilities and infrastructure to support the implementation of e-SIKAP policy, Strengthening the commitment of leaders in conducting employee performance assessment through e-SIKAP siste, and good discipline enforcement of the organizers n implementation of e-SIKAP.

Keywords : Policy, Policy Implementation, Performance and e-SIKAP

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah dengan segala keterbatasan akhirnya karya ilmiah yang ditulis dalam bentuk Tesis ini dapat penulis selesaikan. Tesis yang berjudul **“Implementasi Kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau”**, ini penulis tulis dan ajukan ke fakultas dalam rangka memenuhi salah satu syarat menamatkan studi sekaligus memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi Publik.

Penulis dengan segala keterbatasan ilmu dan pengalaman sudah berupaya semaksimal mungkin untuk menyusun setiap lembar bab per bab tesis ini sesuai dengan kaidah penelitian ilmiah dan ketentuan yang ditentukan oleh fakultas. Walaupun demikian penulis menyadari bahwa pada lembar tertentu dari naskah tesis ini mungkin ditemukan berbagai kesalahan dan kekurangan. Untuk membenahi hal itu penulis berharap kemakluman serta masukan dari pembaca. Penulis menyadari pula bahwa dalam studi maupun dalam proses penulisan dan penyelesaian tesis ini banyak pihak turut membantu. Sehubungan dengan itu secara khusus pada lembaran ini penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Syafrinaldi, SH.,MCL Rektor Universitas Islam Riau-Pekanbaru, atas pembinaan terhadap lembaga pendidikan yang peneliti jadikan sebagai tempat menimba ilmu;
2. Bapak Prof Dr. Yusri Munaf, SH.M.Hum, Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Islam Riau-Pekanbaru yang telah memfasilitasi lembaga pendidikan yang peneliti tempuh;
3. Dr. H. Moris Adidi Yogia, M.Si. sebagai Ketua Program Pasca Ilmu Administrasi sekaligus sebagai Dosen Pembimbing I penulis yang telah memberikan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini;

4. Bapak Dr. Rendi Prayuda, M.Si sebagai Pembimbing II dalam menyelesaikan tesis ini, yang telah banyak memberikan sumbangsih pemikiran, kritikan dan semangat yang memacu peneliti untuk menyelesaikan penelitian ini;
5. Para Dosen Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi Publik Universitas Islam Riau-Pekanbaru yang telah banyak memberikan sumbangsih Ilmu Pengetahuan;
6. Kepada Orang Tua tercinta, Suami tercinta, anak tercinta dan semua Saudara-saudara Penulis yang turut berdoa memberikan semangat kepada Penulis.
7. Semua Pihak yang tidak dapat disebut satu persatu dalam kata pengantar ini. Semoga segala amal dan keikhlasan yang telah diberikan menjadi pahala disisi Allah SWT.
8. Demikian yang dapat Penulis sampaikan, semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semuanya. Untuk kesempurnaan penulisan selanjutnya penulis sangat mengharapkan kritik dan sarannya. Terima kasih.

Pekanbaru, Juni 2021

DYNA EKA SARI

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBARAN PENGESAHAN PEMBIMBING	i
LEMBARAN PENGESAHAN TIM PENGUJI	ii
PERNYATAAN.....	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
PRAKATA.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah	21
1.3 Tujuan Penelitian	21
1.4 Manfaat Penelitian	22
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	23
2.1 Tinjauan Pustaka.....	23
2.1.1 Konsep Administrasi dan Administrasi Publik.....	23
2.1.2. Konsep Manajemen dan Manajemen Publik	31
2.1.3 Konsep Implementasi Kebijakan	44
2.1.4. Konsep E-Goverment	63
2.1.5. Konsep e-SIKAP.....	67
2.2 Kerangka Pemikiran	68
2.3 Penelitian Terdahulu.....	70
2.4 Konsep Operasional.....	77
2.5 Operasional Variabel	79
BAB III METODE PENELITIAN	81
3.1 Tipe dan Jenis Penelitian	81

3.2 Lokasi Penelitian	81
3.3. Informan Penelitian.....	82
3.4. Jenis dan Sumber Data	83
3.5. Teknik Pengumpulan Data	83
3.6. Teknik Analisa Data.....	84
BAB IV GAMBARAN UMUM BKD PROVINSI RIAU	87
4.1. Gambaran Umum Provinsi Riau.....	85
4.2. Gambaran Umum BKD Provinsi Riau	89
4.3. Visi dan Misi BKD Provinsi Riau	90
4.4. Struktur Organisasi BKD Provinsi Riau.....	92
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	117
5.1. Analisis implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.....	117
5.1.1. Implementasi Diukur Dari Standar Kebijaksanaan	120
5.1.2. Implementasi Diukur Dari SDM Pelaksana	129
5.1.3. Implementasi Diukur Dari Komunikasi	137
5.1.4. Implementasi Diukur Dari Disposisi	151
5.1.5. Implementasi Diukur Kondisi Sosial, Ekonomi dan Politik	163
5.2. Optimalisasi implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.....	170
BAB VI PENUTUP	188
6.1 Kesimpulan.....	188
6.2 Saran	189
DAFTAR PUSTAKA	191
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Tambahan Penghasilan ASN Berdasarkan Kelas Jabatan.....	10
Tabel 1.2 : Jumlah Pegawai ASN BKD Provinsi Riau Menurut Jabatan, Latar Belakang Pendidikan dan Tingkat Pendidikan.....	13
Tabel 1.3 : Laporan Pelaksanaan SKP Tahunan pada OPD di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2020.....	15
Tabel 1.4 : Laporan Pelaksanaan SKP Bulanan pada BKD Provinsi Riau Tahun 2020.....	18
Tabel 1.5 : Pemahaman Pegawai BKD Provinsi Riau Terkait Aplikasi e-SIKAP.....	19
Tabel 1.6 : Laporan Kinerja Administrasi Surat Menyurat Pada BKD Provinsi Riau Tahun 2020.....	20
Tabel 2.1 : Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	70
Tabel 3.1 : Informan Penelitian.....	82
Tabel 5.1 : Target Pelaporan Kinerja Pegawai Melalui Sistem e-SIKAP Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2020.....	140
Tabel 5.2 : Perbandingan Penilaian Kinerja Pegawai Berdasarkan Kondisi Sosial Pegawai Sebelum dan Saat Wabah Covid-19 Tahun 2020 Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.....	166
Tabel 5.3 : Data Pegawai yang Telah Mengikuti Diklat Penyusunan SKP Melalui Sistem e-SIKAP	171
Tabel 5.4 : Ketersediaan Sarana dan Prasarana Penunjang Kinerja Penyusuna SKP	176

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Model Implementasi Kebijakan George Edward III.....	59
Gambar 2.2 : Kerangka Pemikiran.....	69
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi BKD Provinsi Riau.....	115
Gambar 5.1 : Proses Birokrasi e-SIKAP pada BKD Provinsi Riau.....	110
Gambar 5.2 : Standar Oprasional Prosedur Penilaian Kinerja Melalui Sistem e-SIKAP.....	126
Gambar 5.3 : Dokumentasi Kegiatan Peningkatan Kapasitas Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Menggunakan Sistem e-SIKAP..	135
Gambar 5.4 : Dokumentasi Kegiatan Talkshow di Riau Televisi dan Radio RRI Pekanbaru Yang Dilaksanakan Oleh BKD Provinsi Riau.....	143
Gambar 5.5 : Implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP di Media Koran Online dan Media Cetak Riau Pos.....	146
Gambar 5.6 : Pelatihan dan Bimbingan Teknis implementasi kebijakan penilaian kinerja aparatur melalui sistem e-SIKAP.....	149
Gambar 5.7 : Kotak Saran Media Website Resmi BKD Provinsi Riau.....	155
Gambar 5.8 : Website Resmi Sistem e-SIKAP Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.....	158

DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Wawancara
2. Dokumentasi Wawancara



Dokumen ini adalah Arsip Miik :
Perpustakaan Universitas Islam Riau

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Terwujudnya tata pemerintahan yang baik (*good governance*) adalah cita-cita bangsa Indonesia. Pemerintah Republik Indonesia dalam mewujudkan *good governance* adalah dengan berupaya melakukan reformasi di segala kegiatan pemerintahan salah satunya melalui pemanfaatan teknologi informasi (*e-government*). *E-Government* di Indonesia, mulai diterapkan dan diperkenalkan pada tanggal 24 April Tahun 2001 melalui Intruksi Presiden Nomor 6 Tahun 2001 tentang Telematika (Telekomunikasi, Media dan Informatika), Inpres ini menjelaskan bahwa Aparatur Pemerintah harus menggunakan teknologi informasi dan telematika dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik dan mempercepat proses demokrasi.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) yang melaju sedemikian pesat, khususnya selama beberapa tahun terakhir ini, telah mengantarkan peradaban umat manusia masuk ke dalam era informasi, dimana teknologi informasi menjadi bagian yang sulit dipisahkan dalam kehidupan. Era baru ini semakin terasa di Indonesia dengan semakin meningkatnya peranan teknologi informasi dalam berbagai bidang kehidupan khususnya di bidang pemerintahan.

E-Government adalah bentuk implementasi pelayanan publik yang berbasis teknologi informasi dan komunikasi, sebagai media informasi dan sarana komunikasi interaktif antara Pemerintah dengan pihak-pihak lain baik kelompok

masyarakat, kalangan bisnis maupun antar sesama lembaga pemerintahan. Implementasi *e-Government* dalam penerapannya dimulai dari bentuk layanan yang sederhana seperti penyediaan informasi dan data-data berbasis komputer tentang pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan sebagai bentuk wujud keterbukaan (*transparancy*) dalam pelaksanaan pelayanan publik. Bentuk layanan sederhana lainnya, *e-Government* dapat dimanfaatkan sebagai sarana komunikasi baik intern di kalangan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) maupun komunikasi interaktif dengan masyarakat melalui media *e-mail*, *chatting* atau *teleconference*.

Perkembangan selanjutnya, implementasi *e-Government* dikalangan pemerintahan menjadi tren diseluruh penyelenggaraan pemerintahan. Hampir seluruh jenis aplikasi yang digunakan pasti melibatkan pengolahan data menjadi informasi yang selanjutnya akan digunakan oleh pemerintah maupun perangkat terkait dalam proses pengambilan keputusan. Di lingkungan pemerintahan, hampir setiap hari para birokrat pemerintahan harus mengambil keputusan-keputusan penting yang berkaitan dengan hajat hidup orang banyak dan keberlangsungan/keberadaan pemerintahan yang bersangkutan.

Pelaksanaan *e-Government* di Indonesia telah kembali dikemukakan melalui Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangann *e-Government*. Inpres tersebut membahas tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-Government*. Sehingga secara otomatis sejak dikeluarkan Inpres ini baik dari tingkat pusat maupun provinsi/kabupaten dan kota harus menerapkannya.

Pemanfaatan teknologi informasi mencakup 2 aktifitas yang berkaitan yaitu sebagai berikut :

- 1) Pengolahan data, pengolahan informasi, sistem manajemen dan pengolahan informasi secara elektronik;
- 2) Pemanfaatan teknologi informasi agar pelayanan publik dapat diakses secara mudah dan murah oleh seluruh masyarakat di seluruh wilayah negara.

Lebih jauh lagi, *e-Government* wajib diperkenalkan untuk tujuan yang berbeda di kantor-kantor pemerintahan. Administrasi publik adalah salah satu area dimana internet dapat digunakan untuk menyediakan akses bagi semua masyarakat yang berupa pelayanan yang mendasar dan menyederhanakan hubungan antar masyarakat dan institusi pemerintah. *E-Government* merupakan faktor yang sangat mendukung dalam penerapan sistem informasi yang merupakan suatu solusi organisasi dan manajemen untuk memecahkan permasalahan manajemen yang timbul.

Tuntutan terhadap penyelenggaraan pelayanan semakin meningkat dari hari ke hari, hal ini dapat dilihat dengan adanya peningkatan layanan masyarakat yang dilakukan oleh instansi pemerintah maupun perusahaan swasta yang bergerak di bidang jasa pelayanan. Upaya untuk menciptakan pelayanan publik yang baik tentunya tidak terlepas dari peran aparatur negara sebagai penyelenggaranya. Mewabahnya Virus Covid-19 di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau sehingga Gubernur Riau melalui Surat Edaran Gubernur Riau Nomor 125/SE/2020 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Pegawai Negeri Sipil dan Non PNS di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Terhadap

Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Penanganan Corona Virus Disease 2019 (COVID-19).

Pasca pengumuman kasus positif virus Covid-19 oleh pemerintah pada 2 Maret 2020 lalu, pemerintah terus meningkatkan upaya dan langkah-langkah untuk menekan penyebaran Covid-19. Mulai dari membatasi hubungan sosial (*sosial distancing*), membatasi hubungan kontak fisik (*physical distancing*) dengan mengimbau seluruh aparatur Negara, pegawai BUMN dan pegawai swasta untuk melakukan pembatasan aktivitas di kantor dengan menganjurkan untuk bekerja dari rumah (*Work From Home*). Kebijakan Pemerintah yang terbaru dengan meminta masyarakat untuk "berdamai" dengan Covid-19 dengan menggaungkan apa yang disebut *New Normal* atau Pola Hidup Baru tentunya tidak terlepas dari upaya yang telah dilakukan oleh pemerintah selama ini dalam menangani penyebaran Covid-19.

Pemerintah dalam hal ini melakukan pengambilan keputusan (*decision making*) tertentu untuk pengembangan solusi yang baru maupun perubahannya akan sangat membutuhkan peranan sistem informasi yang didukung oleh teknologi informasi yang tepat guna mensiasasi wabah Virus Covid-19 agar tidak mempengaruhi kinerja pemerintah, salah satu model yang harus ditingkatkan untuk menghadapi hal tersebut adalah efektivitas pemanfaatan teknologi informasi. Sejalan dengan diimplementasikannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dengan beberapa kali perubahan dan yang terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-undang Nomor 32 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

maka setiap daerah baik provinsi, kabupaten maupun kota dituntut untuk mandiri, yang salah satunya adalah kemandirian dalam pengelolaan kepegawaian secara profesional sehingga mampu meningkatkan kinerja dan efektivitas kerja aparatur di semua level.

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan pelayanan masyarakat/abdi Negara yang memiliki tanggungjawab terhadap pelayanan publik dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Hal tersebut di tegaskan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menyatakan bahwa untuk memenuhi tuntutan Nasional dan tantangan global dalam mewujudkan Aparatur Sipil Negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi, maka Pemerintah Pusat merasa perlu menetapkan aparatur sipil Negara sebagai profesi yang mempunyai tanggung jawab mengelola, mengembangkan diri serta wajib mempertanggungjawabkan kinerja selain menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan Manajemen Aparatur Sipil Negara.

Aparatur Sipil Negara sebagai unsur utama sumberdaya manusia mempunyai peranan penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Oleh karena itu tidak dapat dipungkiri bahwa manusia merupakan faktor utama dalam suatu pemerintahan. Hal tersebut sangatlah penting karena bagaimanapun keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia. Selain untuk menjaga kinerja yang maksimal dari pegawai agar tetap pada sasaran-sasaran yang telah ditetapkan, maka organisasi membutuhkan penilaian kinerja pegawainya.

Dalam usaha mengelola dan memanfaatkan sumberdaya manusia diperlukan adanya manajemen yang baik, karena manusia sebagai makhluk sosial mempunyai karakter yang sangat berbeda dengan alat produksi lainnya. Manusia sebagai makhluk sosial juga mempunyai pemikiran dan keinginan yang berbeda-beda, sedangkan organisasi mengharapkan pegawainya dapat bekerja dengan baik, dan memiliki produktivitas yang tinggi serta mampu menjabarkan visi dan misi yang telah disepakati bersama dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Nugroho (2013:89) mengatakan bahwa implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuan lebih lanjut dijelaskan bahwa tidak lebih dan tidak kurang. Dimana implementasi menyangkut tindakan seberapa jauh yang telah diprogramkan itu benar-benar memuaskan. Meter dan Horn dalam Subarsono (2015:99) mencoba mengadopsi model sistem kebijaksanaan yang pada dasarnya menyangkut beberapa komponen yang harus selalu ada agar tuntutan kebijaksanaan bisa direalisasikan menjadi hasil kebijaksanaan.

Terdapat 5 indikator untuk mengukur keberhasilan implementasi kebijakan, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Standar kebijaksanaan dan tujuan.
- 2) Sumberdaya organisasi pelaksana.
- 3) Komunikasi antar organisasi dan aktifitas pelaksana.
- 4) Disposisi/Sikap para pelaksana.

5) Kondisi sosial, ekonomi dan politik.

Penilaian Kinerja pada pegawai ASN merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh atasan/pimpinan baik dilakukan secara langsung ataupun dengan bantuan lembaga-lembaga penyedia untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dan fungsi dari penilaian ini adalah untuk mengetahui dan mengukur sejauhmana kinerja pegawai dalam suatu lembaga dalam rangka mencapai tujuan dari pegawai ASN. Tujuan pegawai ASN dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada pasal 10 disebutkan bahwa adalah sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa. Dalam undang-undang tersebut juga dijelaskan bahwa Pegawai ASN terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Tujuan dari penilaian kinerja PNS ini adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier.

Sementara itu untuk melaksanakan ketentuan Pasal 78 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, maka diterbitkanlah Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau sekarang dikenal dengan ASN. Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), Penilaian kinerja merupakan suatu proses rangkaian dalam Sistem Manajemen Kinerja PNS, berawal dari penyusunan perencanaan kinerja yang merupakan proses penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai selanjutnya disingkat SKP. Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian dilakukan

berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS.

Pelaksanaan pengukuran SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara Realisasi kinerja dengan Target yang telah ditetapkan. Kemudian dilakukan penilaian kinerja yang merupakan gabungan antara penilaian SKP dan penilaian Perilaku Kerja dengan menggunakan data hasil pengukuran kinerja. Dalam melakukan penilaian dilakukan analisis terhadap hambatan pelaksanaan pekerjaan untuk mendapatkan umpan balik serta menyusun rekomendasi perbaikan dan menetapkan hasil penilaian.

Lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah (PP) tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil ini disebutkan perencanaan Kinerja terdiri atas penyusunan dan penetapan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dengan memperhatikan Perilaku Kerja. Penilaian dalam SKP ini meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya, sesuai dengan karakteristik, sifat, dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja. Penilaian Perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, dan kerja sama. Penilaian Kinerja PNS merupakan nilai gabungan dari penilaian SKP dan penilaian perilaku kerja dengan perbandingan 60% dan 40%. Hasil penilaian kinerja PNS digunakan sebagai bahan kajian untuk menjamin objektivitas dan pengembangan PNS, dan dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan, kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi.

Untuk memberikan pelayanan publik yang baik kepada masyarakat maka Pemerintah Provinsi Riau berupaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang

baik dan bersih (*good gouemment and clean gouernance*). Karena memang salah satu agenda reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau adalah dengan penerapan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dan peningkatan kesejahteraan pegawai secara proporsional, terukur dan transparan.

Untuk itu terhitung sejak tanggal 1 Januari 2018 Provinsi Riau juga mulai secara resmi menerapkan sistem penilaian kinerja berbasis online yang dituangkan dalam aplikasi e-SIKAP (SKP Online). Sebagaimana diatur dalam Peraturan Gubernur Riau Nomor 8 Tahun 2018 tentang Sistim Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.

Sistim Informasi Kinerja Aparatur secara elektronik (*e-SIKAP*) merupakan aplikasi yang dibuat khusus untuk menilai kinerja pegawai secara langsung dengan memasukkan uraian tugas jabatan pegawai kedalam aplikasi. Pelaksanaan sasaran kinerja pegawai dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target, capaian, hasil dan manfaat yang dicapai serta perilaku PNS. Penilaian kinerja PNS dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan

Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai dengan menggunakan Sistim Informasi Kinerja Aparatur secara elektronik (*e-SIKAP*) juga dibarengi dengan peningkatan atau perubahan pemberian tunjangan kinerja. Dengan terbitnya Peraturan Gubernur Riau No. 9 Tahun 2018 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) bagi pegawai dilingkungan pemerintah provinsi Riau dan surat Keputusan Gubernur Riau No. Kpts.1187/XI/2018 tentang Besaran Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah

Provinsi Riau Tahun 2018. Tambahan Penghasilan Pegawai diberikan berdasarkan Kelas Jabatan dan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai yang tertuang dalam peraturan Gubernur Riau Nomor 15 tahun 2018 tentang jabatan dan kelas jabatan dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau.

Berikut dapat ditampilkan data Tambahan Penghasilan Pegawai berdasarkan golongan:

Tabel 1.1 Tambahan Penghasilan yang diberikan kepada Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Kelas Jabatan di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau

No	Kelas Jabatan	Keterangan
1	17	Sekretaris Daerah
2	16	Asisten Sekretaris Daerah
3	16	1. Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah 2. Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah 3. Kepala Badan Pendapatan Daerah
4	16	1. Inspektur Daerah 2. Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
5	15	Kepala Dinas dan Badan
6	14	Kepala Biro dan Staf Ahli Gubernur
7	13	Eselon III dan Jabatan Fungsional Sesuai Grade Setiap Jabatan
8	10	Eselon IV dan Jabatan Fungsional Grade Setiap Jabatan
9	7	Jabatan Pelaksana Sesuai Grade Setiap Jabatan

Sumber: Biro Organisasi Setda Provinsi Riau Tahun 2018

Adapun tujuan dari penerapan e-SIKAP untuk aparatur daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yaitu untuk:

- 1) Peningkatan kinerja organisasi dan PNS dan CPNS.
- 2) Melakukan penataan dan penyempurnaan organisasi.
- 3) Melakukan penilaian prestasi kerja organisasi dan PNS, CPNS.
- 4) Meningkatkan keadilan dan kesejahteraan PNS dan CPNS.

- 5) Mendorong terciptanya kompetisi kerja yang sehat antar PNS dan CPNS.
- 6) Memudahkan untuk merekap data capaian kerja atau SKP bulanan.
- 7) Sebagai dasar perhitungan Tambahan Penghasilan Pegawai.

Dengan pelaksanaan penilaian kinerja melalui Sistem Informasi Kinerja Aparatur secara elektronik (*e-SIKAP*) diharapkan mampu memberikan kemudahan bagi pimpinan dalam melakukan penilaian kinerja pegawai. Sistem ini diharapkan dapat memberikan peningkatan efektifitas dan efisiensi dalam penilaian dan dengan sistem penilaian ini juga diharapkan dapat meningkatkan kinerja aparatur dan akan membawa perbaikan kinerja pelayanan instansi Pemerintah yang professional secara keseluruhan. Pentingnya peningkatan kualitas penilaian kinerja pegawai melalui implementasi Sistem Informasi Kinerja Aparatur secara elektronik (*e-SIKAP*) yang merupakan salah satu prioritas dalam tahapan pengembangan kualitas PNS.

Dalam pelaksanaan penerapan *e-SIKAP* ini wajib dilaksanakan oleh seluruh instansi yang ada di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau termasuk di dalamnya adalah BKD Provinsi Riau yang dalam hal ini yang menjadi objek penelitian. Sesuai dengan Peraturan Gubernur Riau Nomor 94 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi, Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau maka BKD Provinsi Riau mempunyai tugas membantu Gubernur melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah provinsi. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau memiliki visi *“Menjadikan Badan Kepegawaian Daerah sebagai pusat Pembinaan dan Pengembangan Aparatur yang Profesional dan Sejahtera Menuju*

Visi Riau 2020“.

Sementara itu penjelasan makna visi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Pusat pembinaan aparatur adalah sebuah badan sebagai pusat pembinaan aparatur pemerintah yang mampu mengkoordinasikan, memadukan, dan menyelaraskan kegiatan pembinaan Aparatur Pemerintah Provinsi Riau dan pemerintah Kabupaten atau Se-Provinsi riau.
- 2) Pusat pengembangan aparatur pemerintah adalah sebuah badan sebagai pusat pengembangan aparatur pemerintah yang mampu menyusun rencana dan program kerja demi pengembangan aparatur pemerintah.
- 3) Aparatur yang profesional adalah sumberdaya manusia yang memenuhi syarat-syarat yaitu menguasai pekerjaan, loyal, mempunyai integritas, mampu bekerja keras, komitmen, dan mempunyai motivasi.

Sedangkan misi dari BKD Provinsi Riau adalah:

- 1) Membangun Aparatur Sipil Negara Pemerintah Provinsi Riau yang berlandaskan prinsip, nilai dasar dan kode etik Aparatur Sipil Negara melalui pengelolaan manajemen ASN yang berlandaskan azas Aparatur Sipil Negara;
- 2) Menyelenggarakan kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara yang sesuai dengan azas Aparatur Sipil Negara.

Badan Kepegawaian Daerah telah berupaya untuk mendefinisikan apa yang akan dicapai oleh organisasi, mengidentifikasi strategi, memperjelas prioritas organisasi dan bagaimana cara mencapai hasil tersebut. Untuk menyatukan persepsi dan arah kebijakan, maka pelaksanaan tugas dan fungsi senantiasa harus dilandasi dengan visi, misi dan tujuan serta strategi (cara mencapai tujuan dan

sasaran) yang dijabarkan kedalam kebijakan dan program, serta ukuran keberhasilan dalam pelaksanaannya.

Dalam pelaksanaan misinya, BKD Provinsi Riau disusun kedalam kelompok Sekretariat dan Bidang, secara keseluruhan komposisi jabatan organisasi pada BKD Provinsi Riau dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 1.2. Jumlah Pegawai ASN BKD Provinsi Riau Menurut Jabatan, Latar Belakang Pendidikan dan Tingkat Pendidikan

No	Unit kerja	Jumlah Orang	Latar Belakang Pendidikan	Tingkat Pendidikan
1	2	3	4	5
1	Kepala Badan	1	Sarjana Hukum	S2
2	Sekretaris Badan	1	Sarjana Ekonomi	S1
3	Kepala Bidang	5	Sarjana Admistrasi Hukum, Ekonomi, dan Sarjana Psikologi,	S2 3 Orang S1 2 Orang
4	Kepala Sub Bagian	3	Sarjana Pemerintahan Dalam Negeri	S2 2 Orang S1 1 Orang
5	Kepala Sub Bidang	15	Sarjana Admistrasi, Sarjana Hukum, Sarjana Politik dan Sarjana Pemerintahan	S2 9 Orang S1 6 Orang
6	Staf Bidang Sekretariat	24	Sarjana Admistrasi, Sarjana Hukum, Sarjana Politik dan Sarjana Pemerintahan, dan SMA/SMK	S2 4 Orang S1 14 Orang D3 2 Orang SMA 4 Orang
7	Staf Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi Pegawai	16	Sarjana Admistrasi, Sarjana Hukum, Sarjana Politik dan Sarjana Pemerintahan, Ahli Madya dan SMA/SMK	S2 6 Orang S1 7 Orang D3 1 Orang SMA 2 Orang
8	Staf Bidang Mutasi	12	Sarjana Admistrasi, Sarjana Hukum, Sarjana Politik dan Sarjana Pemerintahan, Ahli Madya dan SMA/SMK	S2 5 Orang S1 6 Orang D3 1 Orang
9	Staf Bidang Pengembangan Aparatur	8	Sarjana Admistrasi, Sarjana Hukum, Sarjana Politik dan Sarjana Pemerintahan, Ahli Madya dan SMA/SMK	S2 1 Orang S1 7 Orang
10	Staf Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan	12	Sarjana Admistrasi, Sarjana Hukum, Sarjana Politik dan Sarjana Pemerintahan, Ahli Madya dan SMA/SMK	S2 1 Orang S1 7 Orang SMA 4 Orang
11	UPT Penilaian Kompetensi	16	Sarjana Admistrasi, Sarjana Hukum, Sarjana Politik dan Sarjana Pemerintahan, Ahli Madya dan SMA/SMK	S2 8 Orang S1 8 Orang
	Jumlah	113		

Sumber: Sekretariat BKD Provinsi Riau Tahun 2021

Berdasarkan penjelasan pada sembilan program strategis BKD Provinsi Riau pada poin 4 yaitu program peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan. Sebagai suatu instansi perangkat daerah yang melakukan pembinaan dan mengupayakan peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan pemerintah Provinsi Riau, maka sudah menjadi keharusan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau itu sendiri juga harus memiliki kinerja pegawai yang baik. Namun kenyataannya, kondisi kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau berdasarkan pengamatan awal penulis masih kurang baik. Hal ini dapat dilihat dari masih rendahnya tingkat kehadiran pegawai dalam mengikuti apel di setiap hari-hari kerja, masih terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian-penyelesaian tugas yang diberikan, produktivitas pegawai yang masih kurang baik sehingga akan dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

Oleh sebab itu, sangat diperlukan adanya penerapan fungsi penilaian kinerja pegawai melalui SKP yang lebih efektif yang dilakukan oleh atasan kepada pegawai-pegawainya untuk dapat meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil. Karena dengan penerapan fungsi penilaian kinerja pegawai melalui SKP akan memberikan penilaian terhadap pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan dan bila perlu akan melakukan tindakan koreksi agar kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana semula yang telah ditetapkan organisasi.

Berikut dapat disampaikan laporan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai melalui SKP Tahunan pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Riau

sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel. 1.3 Laporan Pelaksanaan SKP Tahunan pada OPD di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2020

No.	OPD	Laporan SKP Tahunan	
		SKP Tepat Waktu	SKP Tidak Tepat Waktu
1	3	4	5
1.	Sekretariat Daerah	√	
2.	Dinas Energi dan Sumberdaya Mineral	√	
3.	Dinas Kebudayaan	√	
4.	Dinas Kelautan dan Perikanan	√	
5.	Dispora		√
6.	Dinas Kesehatan		√
7.	Diskominfo		√
8.	Dinas DLHK		√
9.	Dinas Pangan Holtikultura	√	
10.	Dinas Pariwisata		√
11.	Dinas PUPR Perkim	√	
12.	Dinas Pemdes		√
13.	Dinas P3PKB		√
14.	Dinas DPMPTSP		
15.	Dinas Pendidikan		√
16.	Dinas Perhubungan	√	
17.	Dinas Disperindagkop		√
18.	Dinas Perkebunan	√	
19.	Dinas Perpustakaan dan Arsip	√	
20.	Dinas Disnak dan Kesehatan Hewan		√
21.	Dinas Sosial		√
22.	Dinas Tenaga Kerja dan Trans	√	
23.	Badan Kepegawai Daerah		√
24.	Badan Kesbangpol		√
25.	Badan Penanggulangan Bencana		√
26.	Badan Pendapatan Daerah		√
27.	Badan BPSDM		√
28.	Badan Penghubung		√
29.	Badan Perencanaan Daerah Litbang		√
30.	Inspektorat	√	
31.	RSJ Tampan	√	
32.	RSUD Arifin Achmad		√
33.	RSUD Petala Bumi		√
34.	Satpol PP		√
35.	Sekretariat Dewan		√
	Jumlah	12	23

Sumber: Sekretariat BKD Provinsi Riau Tahun 2020

Berdasarkan tabel 1.2 diketahui bahwa dari 35 Organisasi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang wajib menyerahkan

penilaian kinerja pegawainya melalui SKP Tahunan yang diserahkan kepada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, sebanyak 12 OPD dapat menyerahkan SKP Tahunan pegawainya tepat waktu sedangkan sisanya sebanyak 23 OPD tidak menyerahkan tepat ada waktunya. Adanya fenomena ini dikarenakan banyak dikalangan pegawai di masing-masing OPD tidak memahami mekanisme dalam pengisian SKP menggunakan aplikasi e-SIKAP sehingga hal ini berdampak kepada tidak tepat waktunya penyerahan SKP pada masing-masing OPD termasuk dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yang menjadi objek penelitian.

Dipilihnya Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sebagai objek penelitian yang berkaitan dengan judul yang penulis angkat saat ini, hal tersebut dikarenakan sebagai organisasi yang memiliki tugas dan fungsi sebagai pusat pembinaan dan pengembangan aparatur yang profesional dan sejahtera di Provinsi Riau seharusnya OPD ini menjadi *Role Model* atau Contoh dalam melakukan pembinaan terkait kinerja pegawainya namun fakta dilapangan banyak para pegawai yang bekerja di BKD Provinsi Riau tidak memahami secara baik bagaimana penilaian kinerja pegawai melalui SKP dengan sistem aplikasi e-SIKAP. Hal ini harus menjadi perhatian pimpinan pada BKD Provinsi Riau supaya tugas dan fungsi dari BKD Provinsi Riau dapat berjalan dengan baik.

Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau penerapan penilaian kinerja pegawai melalui SKP selama 2 tahun ini dilaksanakan secara berjenjang dimana untuk staf dilakukan penilaian oleh masing-masing Kepala Sub Bagian/Bidang, sedangkan untuk Kepala Sub Bagian/Bidang diberi penilaian oleh

Kepala Bagian/Bidang sementara itu untuk Kepala Bagian/Bidang diberi penilaian oleh Kepala Badan.

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil. Unsur perilaku kerja yang mempengaruhi prestasi kerja yang dievaluasi memang relevan dan secara signifikan berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan dalam jenjang jabatan setiap individu Pegawai Negeri Sipil yang dinilai.

Pada dasarnya hasil penilaian kinerja pada umumnya memiliki tiga sasaran, yaitu menghasilkan informasi yang diperlukan bagi administrasi penggajian tunjangan kinerja, menyediakan informasi bagi pegawai dalam promosi dan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Namun pada kenyataan dilapangan pejabat atau pemimpin tidak memiliki komitmen untuk melakukan penilaian yang terukur, obyektif, transparan dan berkesinambungan. Nilai-nilai yang di dapat dalam penilaian hanya dijadikan sebagai patokan dalam pengajuan untuk pembayaran tunjangan kinerja pegawai.

Adapun fenomena masalah terkait pelaksanaan Penilaian Kinerja Melalui Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau adalah sebagai berikut:

- 1) Lemahnya kinerja pengawasan yang dilaksanakan oleh pimpinan yang ada di BKD Provinsi Riau terutama terkait penyelesaian pembuatan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dimana seharusnya SKP tersebut diserahkan ke Bidang

Sekretariat BKD paling lambat tanggal 5 setiap bulannya namun masih banyak pegawai yang menyerahkan SKP nya lebih dari tanggal yang telah ditentukan tersebut.

Tabel. 1.4 Laporan Pelaksanaan SKP Bulanan pada BKD Provinsi Riau Tahun 2020

No	Bulan	Jumlah Pegawai	SKP Pegawai Tepat Waktu	SKP Pegawai Tidak Tepat Waktu	%
1	2	3	4	5	6
1.	Januari	116	67	49	57,76
2.	Februari	116	96	20	82,76
3	Maret	116	61	55	52,59
4	April	116	82	34	70,69
5	Mei	116	109	7	93,97
6	Juni	116	107	9	92,24
7	Juli	116	90	26	77,59
8	Agustus	111	97	14	87,39
9	September	111	110	6	99,10
10	Oktober	111	109	7	98,20
11	November	111	108	8	97,30
12	Desember	111	110	6	99,10

Sumber: Sekretariat BKD Provinsi Riau Tahun 2021

Dari total 111 pegawai yang memiliki kewajiban untuk menyerahkan kinerja SKP nya, hampir setiap bulanya ditemui pegawai yang tidak tepat waktu menyerahkan SKP nya bahkan pada bulan Maret Tahun 2020 hampir dari setengah pegawai yang tidak menyerahkan SKP nya sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

- 2) Masih kurangnya pemahaman pejabat penilai pada Badan Kepegawai Daerah Provinsi Riau dalam melakukan penilaian pada aspek kualitas dalam penilaian

capaian SKP, maupun masih terbawanya mindset pola penilaian DP3 dalam penilaian perilaku kerja pegawai. Termasuk adanya anggapan bahwa penilaian bagi PNS baru nilainya tidak boleh tinggi, serta adanya anggapan bahwa nilai PPK PNS tidak boleh turun. Berangkat dari proses penilaian yang tidak obyektif dan terukur serta kurangnya manfaat atas penilaian ini kinerja ini, maka daftar nilai-nilai yang diberikan kepada seorang PNS kurang begitu berpengaruh bagi pengembangann kapasitas pegawai dan juga tidak memberikan umpan balik atas produktifitas pegawai dalam upaya mencapai sasaran kerja pegawai dan organisasi.

- 3) Tidak semua pejabat penilai yang ada pada masing-masing bidang di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau mampu menjalankan aplikasi Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) ini, sehingga dalam pembuatan SKP melalui aplikasi e-SIKAP dikerjakan oleh satu orang yang menjadi operator sehingga banyak pejabat penilai tidak mengetahui nilai dari SKP bawahannya.

Tabel 1.5. Pemahaman Pegawai BKD Provinsi Riau Terkait Aplikasi e-SIKAP

No	Unit kerja	Jumlah Pejabat Penilai SKP	Menguasai Pengoperasian Aplikasi e-SIKAP	Tidak Menguasai Pengeperasian Aplikasi e-SIKAP
1	2	3	4	5
1.	Kepala Badan	1	1	-
2.	Sekretaris Badan	1	1	-
3.	Kepala Bidang	5	4	1
4.	Kepala Sub Bagian	3	2	1
5.	Kepala Sub Bidang	15	12	3
	Jumlah	25	20	5

Sumber: Sekretariat BKD Provinsi Riau Tahun 2021

- 4) Masih adanya beberapa pejabat yang ada di BKD Provinsi Riau dalam memberikan penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) kepada bawahannya yang lebih mengedepankan penilaian secara subjektifitas dan kurang memperhatikan aspek objektivitas, sehingga penilaian pejabat tersebut belum mampu memberikan gambaran kinerja PNS yang bekerja di BKD Provinsi Riau secara nyata.
- 5) Adanya kebiasaan buruk ketidaksiplinan pegawai baik itu selevel Kepala Sub Bagian/Bidang dan Kepala Bagian/Bidang maupun staf pelaksana seperti datang terlambat masuk kantor, jadwal istirahat makan siang yang relatif lama namun kebiasaan buruk itu tidak berdampak kepada menurunnya menilai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pegawai yang bersangkutan padahal kebiasaan buruk ini sangat berdampak kepada kinerja pelayanan administrasi kepegawaian yang dilaksanakan oleh BKD Provinsi Riau terutama pelayanan administrasi surat menyurat dinas.

Tabel 1.6 Laporan Kinerja Administrasi Surat Menyurat Pada BKD Provinsi Riau Tahun 2020

No	Surat Masuk	Pegawai Pelaksana	Surat Yang Selesai Di Proses	Surat Belum Selesai Di Proses	Jenis Surat
1	2	3	4	5	6
1.	4.211	8	4.145	66	1) Nota Dinas 2) Surat Dinas 3) Surat Tugas 4) Proposal 5) Undangan 6) Telegram

Sumber: Sub Bagian Tata Usaha BKD Provinsi Riau Tahun 2021

Penelitian ini sangat penting untuk dilakukan karena dalam mencapai target yang diinginkan oleh BKD Provinsi Riau dalam peningkatan kinerja pegawai yang benar-benar baik melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), terdapat

juga aturan-aturan yang harus dipatuhi dalam arti bahwa dengan aturan-aturan yang diberikan, pelaksanaan tugas tersebut dapat terlaksana dengan baik dan benar apabila BKD Provinsi Riau telah memiliki pegawai yang profesional dengan kinerja yang tinggi maka diharapkan tidak adanya penundaan atau kemacetan dalam pelaksanaan tugas organisasi. Untuk itulah penulis tertarik untuk mengajukan Judul “**Implementasi Kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau**”.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau?
- 2) Bagaimana optimalisasi implementasi kebijakan melalui Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah untuk:

- 1) Mengetahui dan menganalisis bagaimana implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.
- 2) Mengetahui dan menganalisis bagaimana optimalisasi implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) pada Badan

Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan dapat diketahuinya gambaran masalah penelitian di atas maka manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis:

- Bagi dunia pendidikan diharapkan bermanfaat untuk perkembangan ilmu yang berkaitan dengan masalah yang diteliti dan memperkaya khasanah terhadap jenis penelitian yang sama.
- Bagi peneliti diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan, pengalaman, pemahaman tentang pelaksanaan penilaian kinerja pegawai melalui Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) pada BKD Provinsi Riau
- Memperoleh pengetahuan praktis bagi pengembangan disiplin ilmu dan hasil penelitian yang bermanfaat bagi peneliti selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

- Bagi BKD Provinsi Riau, penelitian ini sebagai bahan masukan bagi BKD Provinsi Riau tentang pentingnya peningkatan kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Konsep Administrasi dan Administrasi Publik

a. Konsep Administrasi

Ilmu Administrasi lahir karena dibutuhkan oleh masyarakat, dan lahirnya ilmu ini tidak dengan sendirinya tetapi melalui perjuangan yang cukup lama oleh para pencintanya. Selanjutnya agar ilmu ini dapat berkembang sepanjang masa dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, maka ilmu ini memerlukan pembinaan dan pengembangan. Sudah pasti bahwa orang-orang yang menjadi pembina dan pengembang ilmu administrasi ini adalah orang-orang yang telah menspesialisasikan dirinya dalam bidang ilmu administrasi, berikut orang-orang yang membutuhkannya atau masyarakat pada umumnya. (Mahmudi, 2010:89)

Memang masih ada berbagai masalah yang dihadapi dalam mengembangkan dan membina ilmu administrasi ini, terutama di Indonesia, dimana ilmu administrasi belum lama dikenal baik pada perguruan tinggi maupun pada lembaga-lembaga pendidikan rendah, begitu pula dikalangan masyarakat umum. Pada dasarnya manusia dalam berusaha mencapai sesuatu tujuan selalu menghendaki hasil yang lebih besar, dengan pengorbanan yang lebih kecil atau murah. Hal yang demikian hanya bisa dicapai apabila manusia di dalam usahanya itu menerapkan asas efisiensi. Dengan kata lain ia harus mengadministrasi usahanya sebaik-baiknya agar usahanya itu memberikan hasil yang maksimal

Secara etimologis perkataan Indonesia “Administrasi” yang bahasa Inggrisnya “*Administration*”, berasal dari kata Latin, yaitu : “*Ad + ministrare*” dan “*Administratio*”. *Ad + ministrare* berarti melayani, membantu atau memenuhi. (Gie, 2010:56) Sedangkan *Administratio* berarti pemberian bantuan, pelaksanaan, pimpinan, dan pemerintahan. (Atmosudirdjo, 2010:21). Administrasi pada hakekatnya adalah usaha untuk menolong, usaha untuk membantu, usaha untuk memimpin atau mengarahkan semua kegiatan dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal proses kenaikan pangkat maka administrasi ini memiliki fungsi sebagai sebuah proses administrasi pengelolaan pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah dalam hal kenaikan pangkat pegawai. (Siagian, 2011:133)

Administrasi merupakan rangkaian kegiatan (proses) yang wujudnya: merencanakan, memutuskan, menyusun, mengatur, memimpin, mengurus, mengarahkan, membimbing, menselaraskan, mengendalikan, mengawasi, menyempurnakan dan kegiatan-kegiatan semacam itu. Untuk ringkasnya kegiatan-kegiatan semacam itu tercakup dalam suatu istilah yaitu yang disebut ”menata” atau “penataan”. Oleh karena itu kegiatan-kegiatan yang termasuk dalam pengertian Administrasi adalah rangkaian kegiatan penataan, (Robbins, 2010:155).

Administrasi adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan suatu usaha (pemerintah) agar tujuan tercapai. Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan sifat terpakai dari Ilmu Administrasi sebagai berikut :

1) Administrasi merupakan kegiatan manusia dan berlangsung berupa proses

pengendalian interaksi antara dua orang atau lebih dalam bentuk kerja sama. Interaksi yang disebut kerja sama itu adalah gejala sosial, yang bilamana dikendalikan dengan mempergunakan administrasi, akan berlangsung efektif dan efisien. Dengan demikian berarti langkah-langkah yang dirumuskan Ilmu Administrasi harus bersifat terpakai bagi perwujudan kerja sama yang efektif dan efisien dalam mencapai satu atau lebih tujuan. (Moekijat, 2011:90)

- 2) Administrasi merupakan proses pengendalian yang sadar tujuan. Dengan demikian berarti langkah-langkah yang dirumuskan Ilmu Administrasi harus bersifat terpakai bagi perwujudan kegiatan yang berkualitas, sehingga menjadi kegiatan yang tinggi produktifitasnya sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Administrasi tidak bermaksud menghasilkan kegiatan kerja sama yang tidak produktif dalam mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain Administrasi merupakan ilmu terapan untuk meningkatkan produktivitas dalam mencapai tujuan melalui kerja sama sejumlah orang. (Pace, 2011:3)
- 3) Administrasi berlangsung untuk mempersatukan gerak langkah sejumlah manusia. Dengan demikian berarti langkah-langkah pengendalian yang akan dilaksanakan harus bersifat terpakai dalam mewujudkan kesatuan gerak sejumlah manusia dalam melaksanakan tugas-tugas bersama. Gerak yang serentak dan tidak saling menjegal itu tidak saja dilakukan secara perseorangan, tetapi juga oleh kelompok-kelompok kecil atau unit-unit kerja di dalam sebuah organisasi. Dengan demikian kata lain Administrasi harus bersifat terpakai dalam menghilangkan pengkotakan kerja, agar menjadi satu kesatuan kerja yang saling menunjang secara kompak. (Rivai, 2010:9)

- 4) Administrasi merupakan ilmu yang terpakai dalam merangkai suatu harapan di dalam perencanaan dengan usaha berupa realisasi kegiatan sesuai perencanaan dan dengan tujuan yang hendak dicapai. Kesenambungan mengandung makna bahwa administrasi terpakai dalam mengembangkan kegiatan secara terarah dan mampu menghindari penyimpangan-penyimpangan sebelum terjadi agar tidak merugikan organisasi. (Nitisemito, 2010:43)

b. Konsep Administrasi Publik

Administrasi publik terdiri dari dua kata, yaitu administrasi dan publik. Administrasi diartikan sebagai kegiatan atau kerjasama dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditentukan atau diarahkan. Definisi lainnya yang dapat diajukan adalah kegiatan implementasi kebijakan¹. Publik dapat diartikan sebagai negara, klien, konsumen, warga masyarakat, dan kelompok kepentingan. Dari pengertian dua kata tersebut, maka administrasi publik dapat diartikan sebagai sebuah proses menjalankan keputusan/kebijakan untuk kepentingan negara, warga masyarakat. Dengan demikian administrasi publik merupakan proses pemerintahan publik, untuk publik dan oleh publik.

Administrasi publik dapat berperan positif dalam mengawal pembangunan suatu negara sampai pada tujuan yang dicita-citakan. Dengan kata lain, administrasi publik bukan saja berurusan dengan cara-cara yang efisien untuk melakukan proses pembangunan, melainkan juga mempunyai kemampuan dalam menentukan tujuan dari proses pembangunan itu sendiri, terutama dalam bentuk

penyelenggaraan pelayanan publik secara efektif sebagai wujud dari penjaminan hak-hak konstitusional seluruh warga.

Menurut Wiliam Dunn, ada beberapa isu atau permasalahan penting yang sering dibahas dalam ilmu administrasi publik, antara lain :

- 1) Pelayanan Publik. Administrasi publik sebagai proses administrasi untuk publik, pada hakekatnya adalah memberi pelayanan publik. Hal ini sejalan dengan demokrasi yang mana masyarakat mempunyai hak yang sama untuk menerima pelayanan dari pemerintah. Dalam masalah ini yang terpenting adalah bagaimana pemerintah/negara memberikan pelayanan yang baik, cepat dan berkualitas kepada seluruh warga masyarakat.
- 2) Motivasi Pelayanan Publik. Dalam masalah ini isu terpenting adalah membahas motivasi seperti apa yang dimiliki oleh administrator dalam memberikan pelayanan publik. Ada yang berdasarkan norma, rasional dan perasaan.
- 3) Mal-Administrasi. Mal-administrasi merupakan kesalahan dalam praktek administrasi. Pembahasan teori administrasi publik juga akan membahas masalah kesalahan-kesalahan tersebut sebagai kajian utama, seperti lambannya birokrasi, rutinitas dan formalitas pelayanan.
- 4) Etika Administrasi Publik. Masalah penting lainnya dalam administrasi publik adalah etika administrasi. Dalam hal ini yang menjadi sorotan adalah nilai baik dan buruk. Apakah pelayanan atau prosedur administrasi publik dinilai baik atau buruk oleh masyarakat. Dalam hal ini termasuk korupsi menjadi bahasan utama.

- 5) Kinerja dan Efektivitas. Seringkali masalah kinerja dan efektivitas menjadi isu sentral dari administrasi publik. Hal tersebut dipahami karena administrasi sebagai proses mencapai tujuan, maka persoalan pencapaian dan dan cara mencapai tersebut menjadi penting. Oleh karena itu bagaimana cara kerja (kinerja) yang dijalankan apakah sudah baik sehingga tujuan dapat tercapai (efektif).
- 6) Akuntabilitas Publik Administrasi publik yang dijalankan oleh pemerintah harus bisa dipertanggungjawabkan kepada seluruh warga. Ada kewajiban untuk melakukan pekerjaan yang dapat dikontrol, diawasi dan dipertanggungjawabkan kepada warga/publik. Hal tersebut merupakan masalah pokoknya. (Dunn,2013;80).

Dalam membuat dan menerapkan kebijakan ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan yakni:

- 1) Adanya tujuan, yakni adanya sebuah tujuan yang ingin di capai, melalui usaha-usaha yang telah di sepakati dengan bantuan faktor pendukung yang ada atau yang diperlukan.
- 2) Adanya rencana yang merupakan alat atau cara tertentu untuk mencapainya.
- 3) Adanya program, yaitu cara yang telah disepakati dan mendapat persetujuan serta pengesahan untuk mencapai tujuan yang dimaksud.
- 4) Adanya keputusan, yaitu tindakan tertentu yang diambil untuk menentukan tujuan, membuat dan menyesuaikan rencana, melaksanakan dan mengevaluasi program yang sudah ada.

- 5) Dampak, yakni pengaruh yang terjadi atau timbul dari suatu program dalam masyarakat (Subarsono, 2015:66).

Langkah – langkah dalam pengambilan kebijakan:

- 1) Identifikasi Masalah
- 2) Penentuan Alternatif
- 3) Pemilihan Alternatif
- 4) Penerapan Alternatif
- 5) Evaluasi Kebijakan (Subarsono, 2015:13).

Menurut Finsterbuch dan Motz dalam Subarsono (2015:128) menyatakan bahwa “ada empat jenis evaluasi” yaitu :

- 1) *Single program after only*, merupakan jenis evaluasi yang melakukan pengukuran kondisi atau penilaian terhadap program setelah meneliti setiap variabel yang dijadikan kriteria program. Sehingga analis tidak mengetahui baik atau buruk respon kelompok sasaran terhadap program.
- 2) *Single program before-after*, merupakan penyempurnaan dari jenis pertama yaitu adanya data tentang sasaran program pada waktu sebelum dan setelah program berlangsung.
- 3) *Comparative after only*, merupakan penyempurnaan evaluasi kedua tapi tidak untuk yang pertama dan analis hanya melihat sisi keadaan sasaran bukan sasarannya.
- 4) *Comparative before-after*, merupakan kombinasi ketiga desain sehingga informasi yang diperoleh adalah efek program terhadap kelompok sasaran.

Dari empat macam evaluasi ini peneliti menggunakan evaluasi *single program before-after*. Evaluasi *single program before-after* digunakan untuk mengukur bagaimana sebuah kebijakan atau program telah memberikan dampak terhadap masalah yang terjadi setelah dan sebelum kebijakan atau program dilaksanakan. Evaluasi *single program before-after*, yakni dilakukan dengan membandingkan kebijakan program sebelum dan sesudah kebijakan program dilaksanakan. dan dengan menggunakan data periode tertentu dalam kebijakan program untuk mengukur/melihat dampak yang ditimbulkan dari pelaksanaan kebijakan atau program tertentu. Tipe evaluasi *single program before-after* ini akan diturunkan peneliti dengan menggunakan beberapa indikator yang akan dibahas pada penelitian ini.

Pentahapan proses pembuatan kebijakan merupakan kegiatan yang tersusun, sebagaimana menurut William Dunn sebagai berikut :

- 1) Tahapan penyusunan agenda digunakan untuk merumuskan masalah, mendefinisikan masalah dan memulai proses pembuatan kebijakan melalui penyusunan agenda.
- 2) Tahapan formulasi kebijakan, merupakan tahapan yang dilakukan oleh para pejabat instansi Pemerintah untuk merumuskan alternatif kebijakan dalam mengatasi masalah. Dalam tahap ini teknik peramalan dapat dipergunakan untuk menyajikan pengetahuan mengenai timbulnya kemungkinan masalah ataupun kendala yang akan terjadi dalam pencapaian di masa mendatang akibat diambilnya suatu alternatif kebijakan.

- 3) Tahapan adopsi kebijakan, merupakan tahapan dalam mengimplementasikan suatu kebijakan. Dalam tahap ini suatu rekomendasi diperlukan sebagai upaya untuk memahami biaya manfaat dari berbagai alternatif kebijakan dan segala kemungkinan akibatnya dimasa mendatang.
- 4) Tahapan implementasi kebijakan, merupakan tahapan dalam merealisasikan alternatif kebijakan yang telah dipilih.
- 5) Tahapan penilaian (evaluasi) kebijakan, dengan melakukan suatu evaluasi guna mendapatkan pengetahuan yang relevan mengenai hasil kerja kebijakan (Dunn, 2013;72).

2.1.2. Konsep Manajemen dan Manajemen Publik

a. Konsep Manajemen

Secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *ménagement*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Sedangkan secara terminologis para pakar mendefinisikan manajemen secara beragam, diantaranya: Follet yang dikutip oleh Wijayanti (2010: 1) mengartikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Menurut Stoner yang dikutip oleh Wijayanti (2010:1) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Gulick dalam Wijayanti (2010:1) mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (science) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan dan membuat

sistem ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Setiap kegiatan organisasi perusahaan dituntut adanya suatu manajemen yang baik agar kelangsungan hidup perusahaan dapat terus terjamin. Manajemen yang baik merupakan hasil cipta, rasa, karsa, pikiran, dan perbuatan manusia yang dapat menolong manusia dalam mencapai tujuannya. Manajemen yang baik adalah hasil pikiran dan karya manusia, sekalipun manusia didukung oleh peralatan dan keuangan yang memadai, tetapi yang menentukan baik buruknya manajemen adalah cara berfikir dan bertindak. Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengordinasian, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang ditentukan terlebih dahulu.

Mahmudi (2010:36) memberi definisi manajemen sebagai profesi. Menurutnya manajemen merupakan suatu profesi yang dituntut untuk bekerja secara profesional, karakteristiknya adalah para profesional membuat keputusan berdasarkan prinsip-prinsip umum, para profesional mendapatkan status mereka karena mereka mencapai standar prestasi kerja tertentu, dan para profesional harus ditentukan suatu kode etik yang kuat. Suprihanto (2013:11) memberi pengertian manajemen yaitu suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pebgarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksudmaksud yang nyata. Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektivitas dari usahausaha yang telah dilakukan.

Menurut Nawawi (2010:18) mengemukakan bahwa: Manajemen sebagai sebuah proses yang khas, yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia serta sumber-sumber lain untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama yaitu merencanakan (planning), mengorganisasikan (organizing), memimpin (leading), dan mengendalikan (controlling). Dengan demikian, manajemen adalah suatu kegiatan yang berkesinambungan.

Untuk mencapai efisiensi serta efektivitas dalam manajemen, maka segala tindakan dan kegiatan baru sebaiknya dilaksanakan dengan pertimbangan dan perhitungan yang rasional. Untuk itu diperlukan langkah-langkah kegiatan dengan perumusannya secara jelas dan tegas, agar tujuan program yang dimaksudkan dapat berjalan dengan sebaik mungkin. Pengertian manajemen menurut Handoko (2012:8) menjelaskan bahwa: Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Secara prinsip dapat dilihat bahwa pada kenyataannya manajemen merupakan kombinasi ilmu dan seni dan tidak dalam proporsi yang tetap, tetapi dalam proporsi yang bermacam-macam. Konsep manajemen merupakan suatu konsep yang mencerminkan adanya kebiasaan yang dilakukan secara sadar dan

terus menerus dalam organisasi.

Dari beberapa definisi yang tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan usaha yang dilakukan secara bersama-sama untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating), dan pengawasan (controlling). Manajemen merupakan sebuah kegiatan; pelaksanaannya disebut manajing dan orang yang melakukannya disebut manajer. Manajemen dibutuhkan setidaknya untuk mencapai tujuan, menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, dan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Manajemen terdiri dari berbagai unsur, yakni man, money, method, machine, market, material dan information.

- 1) Man : Sumberdaya manusia;
- 2) Money : Uang yang diperlukan untuk mencapai tujuan;
- 3) Method : Cara atau sistem untuk mencapai tujuan;
- 4) Machine : Mesin atau alat untuk berproduksi;
- 5) Material : Bahan-bahan yang diperlukan dalam kegiatan;
- 6) Market : Pasaran atau tempat untuk melemparkan hasil produksi;
- 7) Information : Hal-hal yang dapat membantu untuk mencapai tujuan. (Gibson, 2010:211)

b. Konsep Manajemen Publik

Manajemen publik atau dapat juga disebut manajemen pemerintah secara umum merupakan suatu upaya pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan publik dengan menggunakan sarana dan prasarana yang tersedia. Unsur manajemen saat

ini menjadi suatu unsur penting dalam penyelenggaraan organisasi, baik organisasi pada sektor swasta maupun dalam sektor publik seperti organisasi pemerintahan. Manajemen pada sektor publik yang diangkat dari manajemen sektor swasta tidak menjadikan orientasi tujuan dan pelaksanaan pada organisasi sektor publik menjadi sama dengan sektor swasta. Mahmudi (2010:38) mengungkapkan ada setidaknya tujuh karakteristik manajemen sektor publik yang membedakannya dengan sektor swasta:

- 1) Sektor publik tidak mendasarkan keputusan pada pilihan individual dalam pasar, akan tetapi pilihan kolektif dalam pemerintahan dimana tuntutan masyarakat yang sifatnya kolektif (massa) akan disampaikan melalui perwakilannya yang dalam hal ini adalah partai politik atau DPR.
- 2) Penggerak sektor publik adalah karena adanya kebutuhan sumberdaya, seperti air bersih, listrik, kemandirian, kesehatan, pendidikan, transportasi, dan sebagainya yang menjadi alasan utama sektor publik untuk menyediakannya.
- 3) Dalam organisasi sektor publik, informasi harus diberikan kepada publik seluas mungkin untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas
- 4) Organisasi sektor publik berkepentingan untuk menciptakan adanya kesempatan yang sama bagi masyarakat untuk memenuhi kebutuhan utama hidupnya, misalnya kebutuhan terhadap kesehatan, pendidikan, transportasi dan sarana-sarana umum lainnya.
- 5) Sektor publik dihadapkan pada permasalahan keadilan distribusi kesejahteraan sosial, sedangkan sektor swasta tidak dibebani tanggung jawab untuk melakukan keadilan seperti itu.

- 6) Dalam organisasi sektor publik, kekuasaan tertinggi adalah masyarakat. Dalam hal tertentu masyarakat adalah pelanggan, akan tetapi dalam keadaan tertentu juga masyarakat bukan menjadi pelanggan.
- 7) Dalam sektor swasta persaingan (kompetisi) merupakan instrument pasar, sedangkan dalam sektor publik tindakan kolektif menjadi instrument pemerintahan. Sangat sulit bagi pemerintah untuk memenuhi keinginan dan kepuasan tiap-tiap orang dan yang mungkin dilakukan adalah pemenuhan keinginan kolektif.

Pada pendekatan manajerialisme, fungsi-fungsi strategik seperti perumusan strategi, perencanaan strategik, dan pembuatan program merupakan hal yang harus dilakukan oleh manajer publik. Manajerialisme sektor publik berorientasi pada pemenuhan tujuan, pencapaian visi dan misi organisasi yang sifat pemenuhannya jangka panjang (Mahmudi, 2010:37). Untuk mewujudkan perubahan menuju sistem manajemen publik yang berorientasi pada kepentingan publik dan lebih fleksibel, Alison dalam Mahmudi (2010:37) mengidentifikasi ada setidaknya tiga fungsi manajemen yang secara umum berlaku di sektor publik maupun swasta, yaitu:

1. Fungsi strategi, meliputi:
 - a) Penetapan tujuan dan prioritas organisasi;
 - b) membuat rencana operasional untuk mencapai tujuan.
2. Fungsi manajemen komponen internal, meliputi:
 - a) Pengorganisasian dan penyusunan staf;
 - b) pengarahan dan manajemen sumberdaya manusia;

c) pengendalian kinerja.

3. Fungsi manajemen konstituen eksternal, meliputi:

- a) Hubungan dengan unit eksternal organisasi;
- b) Hubungan dengan organisasi lain;
- c) Hubungan dengan pers dan publik.

Konsep manajemen publik dalam penelitian ini dipaparkan dalam 3 paradigma, yaitu sebagai berikut:

- a. Old Public Administration.
- b. New Public Management
- c. New Public Service

Dari paradigma-paradigma di atas, telah dikemukakan perubahan konsep manajemen publik di masing-masing periode. Pada hakikatnya menurut Islamy (2013:56) manajemen publik memiliki karakter antara lain:

- a. Manajemen publik merupakan bagian yang sangat penting dari administrasi publik (yang merupakan bidang kajian yang lebih luas), karena administrasi publik tidak membatasi dirinya hanya pada pelaksanaan manajemen pemerintahan saja tetapi juga mencakup aspek politik, sosial, kultural, dan hukum yang berpengaruh pada lembaga-lembaga publik;
- b. manajemen publik berkaitan dengan fungsi dan proses manajemen yang berlaku baik pada sektor publik (pemerintahan), maupun sektor diluar pemerintahan yang tidak bertujuan mencari untung (nonprofit sector);
- c. manajemen publik memfokuskan atau mengarahkan administrasi publik sebagai suatu profesi dan manajernya sebagai praktisi dari profesi tersebut;

- d. manajemen publik berkaitan dengan kegiatan internal (internal operations) dari organisasi pemerintahan maupun sektor non pemerintahan yang tidak bertujuan mencari untung;
- e. manajemen publik secara spesifik menyuarakan tentang bagaimanakah organisasi (organizational how to) publik melaksanakan kebijakan publik;
- f. manajemen publik memanfaatkan fungsi-fungsi: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan sebagai sarana untuk mencapai tujuan publik, maka berarti memfokuskan diri pada the managerial tools, techniques, knowledges and skills yang dipakai untuk mengubah kebijakan menjadi pelaksanaan program.

c. Konsep Manajemen Sumberdaya Manusia

Menurut Mangkunegara (2010:2), “Manajemen sumberdaya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”. Manajemen sumberdaya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumberdaya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Menurut Sastrohadiwiryo (2013:7) tujuan manajemen sumberdaya manusia adalah sebagai berikut: Salah satu alasan utama berdirinya organisasi adalah untuk mencapai tujuan. Usaha untuk mencapai tujuan tersebut dilaksanakan melalui

pelaksanaan berbagai macam tugas. Berbagai macam tugas itu tentu saja berbeda-beda, dan tugas-tugas itu harus dilakukan secara efektif dan efisien untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Supaya bisa efektif dan efisien, tugas-tugas itu harus dilakukan oleh orang atau pelaksana yang tepat, yang memiliki kemampuan sesuai dengan beban tugas yang harus dilaksanakan, sehingga para pelaksana memiliki dorongan atau motivasi yang tinggi untuk menjalankannya. Selain dipengaruhi oleh adanya kesesuaian dengan kemampuan, juga harus sesuai dengan ganjaran yang diterima, dan tidak ada hambatan-hambatan yang serius dalam pelaksanaan pekerjaan dan lain-lain.

Menurut Mangkunegara (2010:2), terdapat enam fungsi operatif manajemen sumberdaya manusia, yaitu sebagai berikut:

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:

- Perencanaan sumberdaya manusia
- Analisis jabatan
- Penarikan pegawai
- Penempatan kerja
- Orientasi kerja (job orientation)

2. Pengembangan tenaga kerja mencakup:

- Pendidikan dan pelatihan (training and development)
- Pengembangan (karier)
- Penilaian prestasi kerja

3. Pemberian balas jasa mencakup:

- Balas jasa langsung terdiri dari:

- Gaji/upah
- Insentif
- Balas jasa tak langsung terdiri dari:
 - Keuntungan (benefit)
 - Pelayanan/kesejahteraan (services)

4. Integrasi mencakup:

- Kebutuhan karyawan
- Motivasi kerja
- Kepuasan kerja
- Disiplin kerja
- Partisipasi kerja

5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:

- Komunikasi kerja
- Kesehatan dan keselamatan kerja
- Pengendalian konflik kerja
- Konseling kerja

6. Pemisahan tenaga kerja mencakup :

Pemberhentian karyawan

d. Konsep Manajemen Kepegawaian ASN

Manajemen kepegawaian merupakan paduan kata manajemen dan kepegawaian yang masing-masing mempunyai arti dan berdiri sendiri. Manajemen adalah melaksanakan perbuatan tertentu dengan menggunakan tenaga orang lain, sedangkan kepegawaian adalah seluruh kegiatan yang berhubungan

dengan kepentingan kepegawaian. Menurut Moekijat (2011:5), manajemen kepegawaian adalah suatu proses untuk mengembangkan, menerapkan dan menilai kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur, metode-metode, dan program-program yang ada hubungannya dengan individu dengan organisasi.

Selanjutnya NititiseMITO (2012:10) mengemukakan manajemen kepegawaian sebagai suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan antara lain: planning, organizing, controlling, sehingga efektifitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen kepegawaian merupakan suatu seni dan ilmu yang digunakan dalam mencapai suatu tujuan yang ada hubungannya dengan individu dengan organisasi. Dengan demikian, kita dapat melihat bahwa manajemen kepegawaian itu memang penting dalam organisasi yang mempunyai andil yang cukup penting karena menyangkut manusia yang akan menentukan arah kemajuan dan kesuksesan dalam suatu organisasi. Dalam manajemen pegawai tentu dibahas mengenai pengadaan pegawai yang biasa disebut dengan rekrutmen. Pada dasarnya rekrutmen dilakukan untuk mengisi kebutuhan organisasi akan tenaga kerja/karyawan yaitu untuk menduduki jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi yang masih kosong.

Di dalam masyarakat yang selalu berkembang, manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang makin penting, meskipun negara Indonesia menuju kepada masyarakat yang berorientasi kerja, yang memandang kerja adalah sesuatu yang mulia, tidaklah berarti mengabaikan manusia yang melaksanakan kerja tersebut. Demikian juga halnya dalam suatu organisasi, unsur manusia sangat

menentukan sekali karena berjalan tidaknya suatu organisasi kearah pencapaian tujuan yang ditentukan tergantung kepada kemampuan manusia untuk menggerakkan organisasi tersebut ke arah yang telah ditetapkan.

Thoha (2013:6) memberikan pengertian bahwa pegawai adalah orang orang yang telah memenuhi syarat tertentu diangkat dan ditempatkan atau ditugaskan dan dipekerjakan dalam jajaran organisasi formal untuk melaksanakan suatu pekerjaan dan atas prestasi atau hasil kerja diberikan imbalan berupa gaji. Dari definisi di atas dapat diketahui bahwa pegawai merupakan modal pokok dalam suatu organisasi, baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta. Dikatakan bahwa pegawai merupakan modal pokok dalam suatu organisasi karena berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada pegawai yang memimpin dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada dalam organisasi tersebut.

Pegawai yang telah memberikan tenaga maupun pikirannya dalam melaksanakan tugas ataupun pekerjaan, baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta akan mendapat imbalan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dikerjakan. Hal ini sesuai dengan pendapat Musanef yang mengatakan bahwa pegawai adalah mereka yang secara langsung digerakkan oleh seorang manajer untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan sehingga menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kranenburg dalam Hartani, dkk (2011:31) memberikan pengertian dari pegawai negeri, yaitu pejabat yang ditunjuk. Jadi pengertian tersebut tidak

termasuk terhadap mereka yang memangku jabatan mewakili seperti anggota parlemen, presiden, dan sebagainya. Dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pegawai sebagai tenaga kerja atau yang menyelenggarakan pekerjaan perlu digerakkan sehingga mereka mampu bekerja secara efektif.

Dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa Pegawai ASN berkedudukan sebagai aparatur negara yang menjalankan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan instansi pemerintah serta harus bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik. Pegawai ASN dilarang menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik. Selain untuk menjauhkan birokrasi dari pengaruh partai politik, hal ini dimaksudkan untuk menjamin keutuhan, kekompakan dan persatuan ASN, serta dapat memusatkan segala perhatian, pikiran, dan tenaga pada tugas yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu dalam pembinaan karier pegawai ASN, khususnya di daerah dilakukan oleh pejabat berwenang yaitu pejabat karier tertinggi.

Untuk menjalankan kedudukannya tersebut, maka Pegawai ASN berfungsi sebagai berikut:

- 1) Pelaksana kebijakan public;
- 2) Pelayan public; dan
- 3) Perekat dan pemersatu bangsa

Selanjutnya Pegawai ASN memiliki tugas:

- 1) Melaksanakan kebijakan yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- 2) Memberikan pelayanan public yang professional dan berkualitas, dan

3) Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia

Kewajiban adalah sesuatu yang sepatutnya diberikan. Kewajiban pegawai ASN yang disebutkan dalam UU ASN adalah sebagai berikut:

- 1) Setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah;
- 2) Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa;
- 3) Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang;
- 4) Menaati ketentuan peraturan perundangundangan;
- 5) Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab;
- 6) Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan;
- 7) Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- 8) Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

2.1.3. Konsep Implementasi Kebijakan

a. Pengertian Implementasi Kebijakan

Implementasi adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci. Secara sederhana implementasi dapat juga diartikan sebagai pelaksanaan atau penerapan. Browne dan Wildavsky

(dalam Usman dan Nurdin,2014:70) mengemukakan bahwa implementasi adalah suatu perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan. Van Meter dan Van Horn (dalam Wahab, 2012:65) mengatakan bahwa implementasi merupakan tindakantindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintahan atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan

Sebenarnya kata implementasi bermuara pada aktivitas, adanya aksi, tindakan, atau mekanisme suatu sistem. Mekanisme mengandung arti bahwa implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan atau norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan tertentu. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Implementasi diartikan sebagai pelaksanaan atau penerapan. Itu artinya bahwa setiap kegiatan yang akan dilaksanakan merupakan implementasi yang sungguhsungguh untuk mencapai tujuan.

Menurut Nugroho (2013:89) mengatakan bahwa implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuan lebih lanjut dijelaskan bahwa tidak lebih dan tidak kurang. Dimana implementasi menyangkut tindakan seberapa jauh yang telah diprogramkan itu benar- benar memuaskan. Meter dan Horn dalam Subarsono (2015:99) mencoba mengadopsi model sistem kebijaksanaan yang pada dasarnya menyangkut beberapa komponen yang harus selalu ada agar tuntutan kebijaksanaan bisa direalisasikan menjadi hasil kebijaksanaan.

Ciri adalah keterangan yang menunjukkan sifat khusus dari sesuatu. Setiap orang atau benda pasti mempunyai ciri tersendiri. Anderson dalam Ambadar (2012:41) mengatakan ada beberapa hal yang menandakan ciri dari sebuah kebijakan, yaitu:

- 1) Setiap kebijakan pasti ada tujuan, maksudnya pembuatan suatu kebijakantidak boleh sekedar asal buat atau karena kebetulan membuatnya.
- 2) Suatu kebijakan tidak berdiri sendiri, terpisah dari kebijakan yang lain, tetapi berkaitan dengan berbagai kebijakan dalam masyarakat, dan berorientasi pada pelaksanaan, interpretasi dan penegakan hukum.
- 3) Kebijakan adalah apa yang dilakukan oleh pemerintah.
- 4) Kebijakan dapat berbentuk negatif atau melarang dan juga berupa pengarahan untuk melaksanakan atau menganjurkan.
- 5) Kebijakan didasarkan pada hukum, karena itu memiliki kewenangan untuk memaksa masyarakat mematuinya.

Lebih lanjut disebutkan bahwa adapun yang menjadi tujuan dari sebuah kebijakan adalah sebagai berikut:

- 1) Memelihara ketertiban umum.
- 2) Memajukan perkembangan dari masyarakat dalam berbagai hal.
- 3) Memadukan berbagai aktivitas.
- 4) Menunjuk dan membagi benda material dan non material.

b. Pendekatan Implementasi Kebijakan

Banyak sekali definisi yang menjelaskan apa arti kebijakan yang dapat membantu memahami dalam menyoroiti masalah yang berkaitan dengan

kebijakan. Dari segi bahasa kebijakan berasal dari bahasa Yunani dan Sanskerta “Polis” (negara kota) dan Pur (kota), masuk kedalam bahasa Latin menjadi *Politea* (negara) dan lahirnya kedalam bahasa Inggris pertengahan *Policie*, yang berkenaan dengan pengendalian masalah-masalah politik atau administrasi pemerintahan. Asal kata *policy* sama dengan kata lain *policy an politics* Istilah *policy* (kebijaksanaan) seringkali penggunaannya saling dipertukarkan dengan istilah-istilah lain seperti tujuan (*goals*), program, keputusan, undang-undang, ketentuan-ketentuan.

Para ahli kebijakan banyak mengungkapkan definisi kebijakan berdasarkan sudut pandang dan pendapatnya yang berbeda, seperti menurut Thomas R. Dye (2012:1) menyatakan “*what ever government choose to do or not to do*”, artinya apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan. Pemerintah memegang peranan penting bukannya melakukan tindakan tertentu juga untuk berbuat sesuatu atau menetapkan kebijakan untuk melaksanakan program sesuatu dalam mengatasi permasalahan, akan tetapi pemerintah hanya berdiam diri saja dan tidak melakukan kegiatan apa-apa, itupun dapat dikatakan kebijakan pemerintah yang demikian bentuknya.

Menurut Dunn (2013:12) kebijakan diartikan sebagai suatu tindakan yang mengarah kepada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu sehubungan dengan adanya hambatan-hambatan tertentu, seraya mencari peluang-peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan. Definisi ini berarti pemerintah harus mempunyai kemampuan yang dapat diandalkan apapun bentuknya untuk

merespon dan menanggulangi permasalahan yang dihadapi, dengan memperhatikan sumberdaya yang dimiliki serta menerima masukan atau usulan dari seseorang/ kelompok, sehingga ada jalan keluar yang terbaik, dihasilkan melalui proses yang fair.

Pendapat Richard Rose (Dalam Siagian, 2011;109) pengertian kebijakan publik adalah rangkaian pilihan yang kurang lebih saling berhubungan (termasuk keputusan-keputusan untuk tidak bertindak) yang dibuat oleh badan dan pejabat Pemerintah, diformulasikan di dalam bidang-bidang itu sejak pertahanan, energi dan kesehatan sampai pendidikan, kesejahteraan dan kegagalan. Sementara menurut William Dunn (Dalam Siagian, 2011;110) Kebijakan Publik (*Public Policy*): pola ketergantungan yang kompleks dari pilihan-pilihan kolektif yang saling tergantung, termasuk keputusan-keputusan untuk tidak bertindak, yang dibuat oleh badan atau kantor Pemerintah. Dari berbagai definisi-definisi yang disampaikan para ahli, dapat ditarik kesimpulan sebagaimana pendapat Effendi (2010:55) bahwa ciri kebijakan publik adalah:

- 1) Memecahkan masalah yang dihadapi publik yang tidak dapat diatasi oleh publik sendiri. Bila dapat dipecahkan publik sendiri, kebutuhan dasar oleh pasar, maka tak usah ada kebijakan publik.
- 2) Tindakan otorisasi dari pemerintah (hanya dapat dilakukan pemerintah yang dapat memaksa agar kebijakan dilakukan).
- 3) Melaksanakan tugas dan fungsi dari pemerintah.

Dalam mengambil sebuah kebijakan maka diperlukan tahap-tahap pengambilan kebijakan tersebut. Tahap-tahap pengambilan kebijakan ini

merupakan prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam pengambilan kebijakan. Prinsip-prinsip dasar dari permasalahan kebijakan ini merupakan sebuah proses analisa kebijakan yang akan diterapkan. Analisa kebijakan ini pada dasarnya merupakan proses kognitif, sementara pembuatan kebijaksanaan bersifat politis (Dunn, 2013;72).

Dalam membuat dan menerapkan kebijakan ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan yakni:

- 1) Adanya tujuan, yakni adanya sebuah tujuan yang ingin di capai, melalui usaha-usaha yang telah di sepakati dengan bantuan faktor pendukung yang ada atau yang diperlukan.
- 2) Adanya rencana yang merupakan alat atau cara tertentu untuk mencapainya.
- 3) Adanya program, yaitu cara yang telah disepakati dan mendapat persetujuan serta pengesahan untuk mencapai tujuan yang dimaksud.
- 4) Adanya keputusan, yaitu tindakan tertentu yang diambil untuk menentukan tujuan, membuat dan menyesuaikan rencana, melaksanakan dan mengevaluasi program yang sudah ada.
- 5) Dampak, yakni pengaruh yang terjadi atau timbul dari suatu program dalam masyarakat (Subarsono, 2015:66).

Langkah – langkah Pengambilan Kebijakan

1. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah adalah mencari masalah yang dihadapi, kemudian digolongkan menurut jenisnya. Proses pengidentifikasian masalah ini merupakan langkah awal yang sangat penting, yang akan menentukan

langkah-langkah berikutnya. Kemudian masalah diklasifikasikan menurut sebab, sumber, jenis, dan bidang. Dalam identifikasi masalah harus dilengkapi dengan data dan fakta yang ada dilapangan.

2. Penentuan Alternatif

Penentuan alternatif adalah membuat beberapa pilihan penyelesaian masalah yang dihadapi. Penentuan alternatif merupakan kelanjutan dari pengidentifikasian masalah dimana dibuat beberapa pilihan dalam pemecahan masalah sesuai dengan jenis, sumber, bidang alternatif yang ditetapkan, harus berdasarkan data dan fakta yang ada hingga penyelesaian yang dihasilkan valid dan dapat dipertanggung jawabkan.

3. Pemilihan Alternatif

Pemilihan alternatif adalah menetapkan pilihan yang terbaik dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi. Dari beberapa alternatif yang ditawarkan, setelah dianalisa berdasarkan fakta dan data maka harus ditetapkan pilihan yang terbaik yang akan dilaksanakan dan menjadi pedoman dalam melakukan tindakan berikutnya. Oleh karena itu dalam menetapkan alternatif harus berdasarkan pertimbangan yang matang dengan memperhitungkan akibat dan dampak dari alternatif yang dipilih. Dan yang terpenting alternatif yang dipilih harus sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai dalam penyelesaian masalah.

4. Penerapan Alternatif

Langkah selanjutnya dalam pengambilan keputusan adalah penerapan alternatif. Penerapan alternatif adalah melaksanakan alternative terbaik yang

telah ditetapkan untuk menyelesaikan masalah. Penerapan alternative harus sesuai dengan pilihan yang dianggap paling baik hingga masalah yang ada dapat diselesaikan secara efektif dan efisien serta tepat pada sasaran.

5. Evaluasi Kebijakan

Langkah akhir yang harus ditempuh dalam membuat keputusan adalah evaluasi terhadap keputusan yang telah diambil. Evaluasi keputusan adalah melakukan penilaian terhadap hasil yang dicapai dari penerapan alternative dalam menyelesaikan masalah serta akibat yang ditimbulkan dari keputusan tersebut (Subarsono, 2015:13).

Menurut Finsterbuch dan Motz dalam Subarsono (2015:128) menyatakan bahwa “ada empat jenis evaluasi” yaitu :

- 1) *Single program after only*, merupakan jenis evaluasi yang melakukan pengukuran kondisi atau penilaian terhadap program setelah meneliti setiap variabel yang dijadikan kriteria program. Sehingga analis tidak mengetahui baik atau buruk respon kelompok sasaran terhadap program.
- 2) *Single program before-after*, merupakan penyempurnaan dari jenis pertama yaitu adanya data tentang sasaran program pada waktu sebelum dan setelah program berlangsung.
- 3) *Comparative after only*, merupakan penyempurnaan evaluasi kedua tapi tidak untuk yang pertama dan analis hanya melihat sisi keadaan sasaran bukan sasaraannya.
- 4) *Comparative before-after*, merupakan kombinasi ketiga desain sehingga informasi yang diperoleh adalah efek program terhadap kelompok sasaran.

Pentahapan proses pembuatan kebijakan merupakan kegiatan yang tersusun, sebagaimana menurut William Dunn sebagai berikut :

- 1) Tahapan penyusunan agenda digunakan untuk merumuskan masalah, mendefinisikan masalah dan memulai proses pembuatan kebijakan melalui penyusunan agenda.
- 2) Tahapan formulasi kebijakan, merupakan tahapan yang dilakukan oleh para pejabat instansi Pemerintah untuk merumuskan alternatif kebijakan dalam mengatasi masalah. Dalam tahap ini teknik peramalan dapat dipergunakan untuk menyajikan pengetahuan mengenai timbulnya kemungkinan masalah ataupun kendala yang akan terjadi dalam pencapaian di masa mendatang akibat diambilnya suatu alternatif kebijakan.
- 3) Tahapan adopsi kebijakan, merupakan tahapan dalam mengimplementasikan suatu kebijakan. Dalam tahap ini suatu rekomendasi diperlukan sebagai upaya untuk memahami biaya manfaat dari berbagai alternatif kebijakan dan segala kemungkinan akibatnya dimasa mendatang.
- 4) Tahapan implementasi kebijakan, merupakan tahapan dalam merealisasikan alternatif kebijakan yang telah dipilih.
- 5) Tahapan penilaian (evaluasi) kebijakan, dengan melakukan suatu evaluasi guna mendapatkan pengetahuan yang relevan mengenai hasil kerja kebijakan (Dunn, 2013:72).

c. Model Pendekatan Implementasi Kebijakan

Model pendekatan implementasi kebijakan yang dirumurkan Van Meter dan Van Horn disebut dengan *A Model of the Policy Implementation (1975)*.

Proses implementasi ini merupakan sebuah abstraksi atau permofmansi suatu pengejewan paham kebijakan yang pada dasarnya secara senaja dilakukan untuk meraih kinerja implementasi kebijakan yang tinggi yang berlangsung dalam hubungan berbagai variabel. Model ini mengandaikan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara linier dari keputusan politik, pelaksana bahwa kinerja kebijakan dipengaruhi oleh beberapa variabel-variabel tersebut yaitu:

- 1) Standar dan sasaran kebijakan/ukuran dan tujuankebijakan
- 2) Karakteristik organisasi pelaksana
- 3) Sikap para pelaksana
- 4) Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan
- 5) Lingkungan Sosial, ekono dan politik

Secara rinci variabel-variabel implementasi kebijakan publik model Van Meter dan Van Horn dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Standar dan sasaran kebijakan / ukuran dan tujuan kebijakan. Kinerja implementasi kebijakan dapat diukur tingkat keberhasilannya dari ukuran dan tujuan kebijakan yang bersifat realistis dengan sosio-kultur yang ada di level pelaksana kebijakan. Ketika ukuran dan dan sasaran kebijakan terlalu ideal (utopis), maka akan sulit direalisasikan (Agustino, 2006). Van Meter dan Van Horn (dalam Sulaeman, 1998) mengemukakan untuk mengukur kinerja implementasi kebijakan tentunya menegaskan standar dan sasaran tertentu yang harus dicapai oleh para pelaksana kebijakan, kinerja kebijakan pada dasarnya merupakan penilaian atas tingkat ketercapaian standar dan sasaran tersebut. Pemahaman tentang maksud umum dari suatu standar dan tujuan

kebijakan adalah penting. Implementasi kebijakan yang berhasil, bisa jadi gagal (*frustated*) ketika para pelaksana (*officials*), tidak sepenuhnya menyadari terhadap standar dan tujuan kebijakan. Standar dan tujuan kebijakan memiliki hubungan erat dengan disposisi para pelaksana (*implementors*). Arah disposisi para pelaksana (*implementors*) terhadap standar dan tujuan kebijakan juga merupakan hal yang “*crucial*”. Implementors mungkin bisa jadi gagal dalam melaksanakan kebijakan, dikarenakan mereka menolak atau tidak mengerti apa yang menjadi tujuan suatu kebijakan (Van Mater dan Van Horn, 1974).

- 2) Sumberdaya organisasi pelaksana. Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat dalam pengimplementasian kebijakan. Hal ini penting karena kinerja implementasi kebijakan akan sangat dipengaruhi oleh ciri yang tepat serta cocok dengan para agen pelaksananya. Hal ini berkaitan dengan konteks kebijakan yang akan dilaksanakan pada beberapa kebijakan dituntut pelaksana kebijakan yang ketat dan disiplin. Pada konteks lain diperlukan agen pelaksana yang demokratis dan persuasif. Selaian itu, cakupan atau luas wilayah menjadi pertimbangan penting dalam menentukan agen pelaksana kebijakan.
- 3) Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan. Agar kebijakan publik bisa dilaksanakan dengan efektif, menurut Van Horn dan Van Mater (dalam Widodo 1974) apa yang menjadi standar tujuan harus dipahami oleh para individu (*implementors*). Yang bertanggung jawab atas pencapaian standar dan tujuan kebijakan, karena itu standar dan tujuan harus

dikomunikasikan kepada para pelaksana. Komunikasi dalam kerangka penyampaian informasi kepada para pelaksana kebijakan tentang apa menjadi standar dan tujuan harus konsisten dan seragam (*consistency and uniformity*) dari berbagai sumber informasi. Jika tidak ada kejelasan dan konsistensi serta keseragaman terhadap suatu standar dan tujuan kebijakan, maka yang menjadi standar dan tujuan kebijakan sulit untuk bisa dicapai. Dengan kejelasan itu, para pelaksana kebijakan dapat mengetahui apa yang diharapkan darinya dan tahu apa yang harus dilakukan. Dalam suatu organisasi publik, pemerintah daerah misalnya, komunikasi sering merupakan proses yang sulit dan kompleks. Proses pentransferan berita kebawah di dalam organisasi atau dari suatu organisasi ke organisasi lain, dan ke komunikator lain, sering mengalami gangguan (*distortion*) baik yang disengaja maupun tidak. Jika sumber komunikasi berbeda memberikan interpretasi yang tidak sama (*inconsistent*) terhadap suatu standar dan tujuan, atau sumber informasi sama memberikan interpretasi yang penuh dengan pertentangan (*conflicting*), maka pada suatu saat pelaksana kebijakan akan menemukan suatu kejadian yang lebih sulit untuk melaksanakan suatu kebijakan secara intensif.

- 4) Disposisi atau sikap para pelaksana. Menurut pendapat Van Metter dan Van Horn dalam Agustinus (2006): "sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul permasalahan dan persoalan yang mereka rasakan. Tetapi

kebijakan publik biasanya bersifat *top down* yang sangat mungkin para pengambil keputusan tidak mengetahui bahkan tak mampu menyentuh kebutuhan, keinginan atau permasalahan yang harus diselesaikan”. Pemahaman tentang maksud umum dari suatu standar dan tujuan kebijakan adalah penting. Karena, bagaimanapun juga implementasi kebijakan yang berhasil, bisa jadi gagal (*frustrated*) ketika para pelaksana (*officials*), tidak sepenuhnya menyadari terhadap standar dan tujuan kebijakan. Arah disposisi para pelaksana (*implementors*) terhadap standar dan tujuan kebijakan. Arah disposisi para pelaksana (*implementors*) terhadap standar dan tujuan kebijakan juga merupakan hal yang “*crucial*”. Implementors mungkin bisa jadi gagal dalam melaksanakan kebijakan, dikarenakan mereka menolak apa yang menjadi tujuan suatu kebijakan (Van Mater dan Van Horn, 1974). Sebaliknya, penerimaan yang menyebar dan mendalam terhadap standar dan tujuan kebijakan diantara mereka yang bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan tersebut, adalah merupakan suatu potensi yang besar terhadap keberhasilan implementasi kebijakan (Kaufman dalam Van Mater dan Van Horn, 1974).

- 5) Lingkungan sosial, ekonomi dan politik. Hal terakhir yang perlu diperhatikan guna menilai kinerja implementasi kebijakan adalah sejauh mana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi sumber masalah dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan. Karena itu, upaya implementasi kebijakan mensyaratkan kondisi lingkungan eksternal yang kondusif.

1). Model Pendekatan Top-Down

Proses implementasi akan dipengaruhi oleh sifat kebijakan yang akan dilaksanakan Van Meter dan Van Horn (1975;477) (lihat Widodo, 2011;86), memandang implementasi kebijakan sebagai “*those actions by public or private individuals (or groups) that are directed at the achievement of objectives set forth in prior policy decision*” (tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan). Selanjutnya kedua menawarkan suatu pendekatan yang mencoba untuk menghubungkan antara isu kebijakan dengan implementasi dan suatu model konseptual yang mempertalikan kebijakan dengan prestasi kerja (*performance*). Mereka menegaskan pendiriannya bahwa perubahan, kontrol, dan kepatuhan bertindak merupakan konsep-konsep penting dalam prosedur-prosedur implementasi. Dengan memanfaatkan konsep-konsep tersebut maka permasalahan yang perlu dikaji dalam hubungan ini adalah hambatan-hambatan apakah yang terjadi dalam mengenalkan perubahan dan organisasi? Seberapa jauh tingkat efektivitas mekanisme-mekanisme kontrol pada setiap jenjang struktur? (masalah ini menyangkut kekuasaan dari pihak yang paling rendah tingkatannya dalam organisasi yang bersangkutan). Seberapa pentingkah rasa keterkaitan masing-masing orang dalam organisasi?(hal ini menyangkut masalah kepatuhan).

Meter dan Horn kemudian berusaha untuk membuat topologi kebijakan menurut: (1) jumlah masing-masing perubahan yang akan dihasilkan dan, (2)

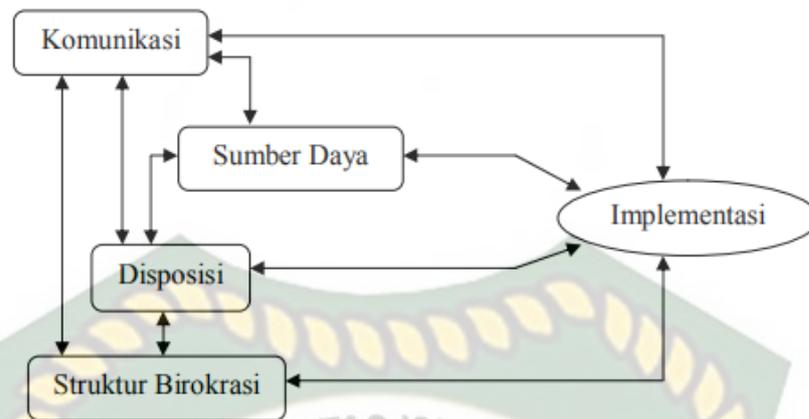
jangkauan atau lingkup kesepakatan terhadap tujuan di antara pihak-pihak yang terlibat dalam proses implementasi. Alasan dikemukakannya hal ini ialah bahwa proses implementasi itu akan dipengaruhi oleh dimensi-dimensi kebijakan semacam itu, dalam artian bahwa implementasi kebanyakan akan berhasil apabila perubahan yang dikehendaki relative sedikit, sementara kesepakatan terhadap tujuan – terutama dari mereka yang mengoperasikan program di lapangan relative tinggi.

Berbagai Hal lain yang dikemukakan kedua ahli di atas ialah bahwa jalan yang menghubungkan antara kebijakan tersebut adalah:

- 1) Tujuan kebijakan.
- 2) Sumber-sumber kebijakan.
- 3) Ciri-ciri atau sifat badan/instansi pelaksana.
- 4) Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan
- 5) Sikap para pelaksana; dan
- 6) Lingkungan ekonomi sosial dan politik.

Model pendekatan implementasi kebijakan *top-down* juga berkaitan dengan pandangan Edward III, implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yaitu: 1) komunikasi, 2) sumberdaya, 3) disposisi, dan 4) struktur birokrasi. Keempat variabel tersebut juga saling berhubungan satu sama lain (Subarsono, 2015: 92).

Berdasarkan teori George C. Edwards III (dalam Subarsono, 2015:92), implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel yaitu:



Gambar 2.1. Model Implementasi Kebijakan George Edward III

Sumber: (Subarsono, 2015:92)

Penjelasan:

a. Komunikasi

Proses komunikasi efektif diperlukan dalam kerangka pelaksanaan kebijakan. Pimpinan harus mengkomunikasikan kebijakan yang akan dilaksanakan kepada bidang yang bertanggung jawab agar dapat memahami maksud dan tujuan kebijakan. Komunikasi adalah perekat organisasi dan koordinasi adalah asal muasal dari kerja sama tim serta terbentuknya sinergi dan integrasi. Komunikasi antar komponen dilakukan secara intensif agar kinerjanya dapat optimal.

b. Sumberdaya

Betapapun jelasnya proses komunikasi kebijakan kepada pelaksana kebijakan dan betapapun perintah dan kewenangan sudah diberikan tetapi kalau sumberdaya yang tersedia tidak mendukung hal ini dapat menghambat pelaksana kebijakan. Adapun pentingnya masalah sumberdaya mencakup:

jumlah pegawai yang dilibatkan, keahlian pegawai yang diperlukan, informasi dari pimpinan dan pengawas dan berbagai penyesuaian lainnya.

c. Disposisi

Disposisi atau sikap yang dimaksud adalah sikap pelaksana kebijakan dalam hal ini pelaksana program CSR. Hal ini terkait dengan adanya sikap yang kuat bagi pelaksana yang memiliki kapasitas dalam melaksanakan program. Komponen pelaksana program perlu sepenuh hati dan memiliki komitmen dalam melaksanakan fungsinya sehingga akan menghasilkan pandangan yang seimbang bahwa program dilaksanakan untuk pengembangan diri ke arah yang lebih baik

4. Struktur Birokrasi

Dalam pelaksanaan kebijakan melibatkan banyak orang, bidang dan lingkungan sehingga dapat mempengaruhi kelancaran dan keberhasilan kebijakan. Masalah koordinasi antar struktur birokrasi dapat menjadi penghambat pelaksanaan kebijakan. Untuk itu diperlukan sebuah prosedur tetap atau standard operasional procedure (SOP) untuk kelancaran kebijakan.

2). Model Pendekatan Bottom-UpSmith

Persons (2005:471) mengatakan bahwa Model *bottom-up* menekankan pada fakta bahwa implementasi “di lapangan” memberikan keleluasaan dalam penerapan kebijakan. Kaitannya dengan implementasi kebijakan program pemberantasan buta aksara, peran penyelenggaraan dan petugas lapangan PLS seperti TLD, penilik adalah sangat penting dalam menjamin keberhasilan implementasi kebijakan program.

Smith (1973) (lihat Quade, 19977; Islamy, 2001) memandang implementasi sebagai proses atau alur, melihat proses kebijakan dari perspektif perubahan sosial politik, dimana kebijakan yang dibuat pemerintah bertujuan untuk mengadakan perbaikan atau perubahan. Lebih lanjut Smith mengungkapkan bahwa ada empat variabel yang perlu diperhatikan dalam proses implementasi kebijakan yaitu: (a) *idealized policy* adalah suatu pola interaksi yang diidealisasikan perumus kebijakan dengan tujuan untuk mendorong, mempengaruhi, dan merangsang *target group*, untuk melaksanakannya; (b) *target group* yaitu bagian dari *policy stakeholders* yang diharapkan dapat mengadopsi pola-pola interaksi sebagaimana yang diharapkan oleh perumus kebijakan. Karena target group ini mendapat banyak pengaruh dari kebijakan, maka diharapkan dapat menyesuaikan pola-pola perilakunya dengan kebijakan yang dirumuskan

3) Model Pendekatan Sintesis (Hybrid theories) Mazmanian dan Sabatier

Sabatier (1986) (lihat Parsons, 2005: 487-488) menuju suatu sintesis mengatakan bahwa tahap-tahap kebijakan (*policy-stages*) tidaklah mampu memahami proses pengambilan kebijakan, karena memilah-milahnya menjadi serangkaian bagian (*selection*) yang sifatnya tidak realistis dan artifisial. Karena itu dari sudut pandang ini, implementasi dan *policy-making* menjadi kesatuan proses yang sama. Kontribusi awalnya terhadap studi implementasi muncul bersama dengan pertimbangan model *top-down* yang ditulis bersama Mazmanian pada 1979.

Frameworknya kemudian dimodifikasi sesuai dengan riset yang dilakukan Sabatier pada tahun 1986 terhadap evaluasi kasus model *bottom-up* seperti yang dikembangkan oleh Hjern dan Porter yang mengatakan bahwa implementasi sebagai hubungan inter-organisasi. Sehubungan dengan hal ini, Sabatier mengemukakan bahwa sintesis dari dua posisi (model *top-down* dan *bottom-up*) tersebut dimungkinkan dengan mengambil wawasan dari Hjern dan Porter untuk dipakai pada dinamika implementasi inter-organisasi dalam bentuk *network*, model *top-down* memfokuskan perhatiannya pada institusi dan kondisi sosial ekonomi yang menekankan perilaku. Sintesis ini disempurnakan melalui pemakaian konteks *policy subsystem*, yaitu semua aktor terlibat secara interaktif satu sama lain dalam proses politik dan kebijakan. Dan dibatasi oleh parameter yang relatif stabil serta kejadian di luar *subsystem*.

Secara lebih jelas (Islamy, 2011), menyatakan bahwa *Policy Subsystem* adalah aktor-aktor kebijakan yang berasal dari organisasi publik maupun privat secara aktif mengkaji dan mengkritisi suatu masalah kebijakan tertentu. Hal penting dari model implementasi kebijakan ini adalah kedudukannya sebagai bagian berkesinambungan dari pengambilan kebijakan (*engonging part of policy making*) dalam ACS (*Advocacy coalitions*), atau pendampingan para aktor kebijakan dengan berbagai elemen yang ada di masyarakat. Dengan kata lain *Advocacy Coalitions*, adalah aktor-aktor dari berbagai organisasi publik dan privat yang memiliki serangkaian sistem kepercayaan yang berusaha merealisasikan tujuan bersama sepanjang waktu.

Model yang dikembangkan oleh Malcom Goggin, Ann Bowman, dan James Lester yang disebutnya sebagai “ *Communication Model*” untuk implementasi kebijakan yang disebutnya sebagai “*Generasi Ketiga Model Implementasi Kebijakan*”. Goggin dan kawan-kawan bertujuan mengembangkan sebuah model implementasi kebijakan yang lebih ilmiah dengan mengedepankan pendekatan metode penelitian dengan adanya variabel independen, intervening, dan dependen dan meletakkan komunikasi sebagai penggerak dalam implementasi kebijakan. Untuk mengimplementasikan kebijakan dengan model Goggin, maka perlu identifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi tujuan-tujuan formal pada keseluruhan implementasi yakni:

- Bentuk dan isi kebijakan, termasuk di dalamnya kemampuan untuk menstruktur proses implementasi
- Kemampuan organisasi dengan segala sumberdaya berupa dana maupun insentif lainnya yang akan mendukung implementasi secara efektif
- Pengaruh lingkungan dari masyarakat dapat berupa karakteristik, motivasi, kecenderungan hubungan antar warga masyarakat, termasuk pola komunikasinya. (Model Implementasi Goggin dalam Heriyanto, dkk, 2019:97)

2.1.4. Konsep *E-Government*

Kemajuan teknologi informasi memang telah berubah tatanan kehidupan berbangsa dan bernegara, merevolusi cara hidup masyarakat kian bergeser dari masyarakat industri kepada masyarakat yang berbasis pengetahuan. Era informasi memberikan ruang lingkup yang sangat besar untuk mengorganisasikan kegiatan pemerintah melalui cara-cara baru yang inovatif, transparan yang lebih baik serta

memberikan kenyamanan kepada publik dengan jalan memberikan pelayanan kepada publik yang terintegrasi, intraktif dan imaginatif.

E-Government adalah sebagai upaya pemanfaatan informasi dan teknologi komunikasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, transparansi dan akuntabilitas pemerintah dalam memberikan pelayanan publik secara lebih baik (Wardianto 2013:43). Sementara itu menurut Wibawa (2012:114) *E-Government* adalah pelayanan publik yang diselenggarakan melalui situs pemerintah dimana domain yang digunakan juga menunjukkan domain pemerintah Indonesia yakni (go.id).

Tanpa mengecilkkan arti dari beragam definisi yang telah disampaikan diatas setidaknya-tidaknya ada tiga kesamaan karakteristik dari setiap definisi *Electronic Government (E-Government)*, yaitu: Pertama, merupakan suatu mekanisme interaksi baru (*modern*) antara pemerintah dengan masyarakat dan kalangan lain yang berkepentingan (*stakeholder*). Kedua, melibatkan penggunaan teknologi informasi terutama internet. Ketiga, tujuan yang akan dicapai adalah memperbaiki mutu atau kualitas pelayanan terhadap masyarakat

Ada hal utama yang dapat kita tarik dari pengertian *E-Government* diatas, yaitu:

- 1) Penggunaan teknologi informasi (internet) sebagai alat baru;
- 2) Tujuan pemanfaatannya sehingga pemerintah dapat berjalan secara efektif, efisien dan produktif dalam penggunaan teknologi internet, seluruh proses atau prosedur yang berbelit-belit dapat dipangkas.

Dengan adanya *e-government* dapat memangkas jalur birokrasi yang ada sebelumnya. *E-government* bertujuan untuk meningkatkan akses warga negara terhadap jasa-jasa layanan publik pemerintah, meningkatkan akses masyarakat ke sumber-sumber informasi yang dimiliki pemerintah, menangani keluhan masyarakat dan juga persamaan kualitas layanan yang bisa dinikmati oleh seluruh warga Negara. Penggunaan teknologi informasi mempermudah masyarakat untuk mengakses informasi serta dapat mengurangi korupsi dengan cara meningkatkan transparansi dan akuntabilitas lembaga publik.

Kebijakan tentang penataan *e-government* diatur dalam Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan dan Strategi Pengembangan *EGovernment*. Untuk menjamin keterpaduan sistem pengelolaan dan pengolahan dokumen dan informasi elektronik dalam mengembangkan pelayanan publik yang transparan, pengembangan *e-government* pada setiap instansi harus berorientasi pada kerangka arsitektur. Berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 terdapat tujuan strategis *e-government* yang perlu dilaksanakan melalui 6 (enam) strategi. Strategi *e-government* adalah sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan sistem pelayanan yang andal dan terpercaya, serta terjangkau oleh masyarakat luas.
- 2) Menata sistem manajemen dan proses kerja pemerintah dan pemerintah daerah otonom secara holistik.
- 3) Memanfaatkan teknologi informasi secara optimal.
- 4) Meningkatkan peran serta dunia usaha dan mengembangkan industri telekomunikasi dan teknologi informasi.

- 5) Mengembangkan kapasitas SDM baik pada pemerintah maupun pemerintah daerah otonom, disertai dengan meningkatkan e-literacy masyarakat.
- 6) Melaksanakan pengembangan secara sistematis melalui tahapan-tahapan yang realistis dan terukur.

Ada banyak manfaat yang dapat dirasakan oleh pemerintah yang melaksanakan proses transformasi menuju *E-Government*, diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Memperbaiki kualitas pelayanan pemerintah kepada para *stake holder* nya baik masyarakat maupun kalangan bisnis dan industri;
- 2) Meningkatkan transparansi, kontrol dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintah;
- 3) Mengurangi biaya administrasi relasi dan interaksi;
- 4) Memberikan peluang bagi pemerintah untuk mendapatkan sumber pendapatan baru;
- 5) Menciptakan suatu lingkungan masyarakat informasi yang dapat secara cepat dan tepat menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi;
- 6) Memberdayakan masyarakat dan pihak-pihak lain sebagai mitra pemerintah dalam proses pengambilan berbagai kebijakan publik secara demokrasi.

Konsep *E-Government* berkembang di atas kecenderungan keinginan masyarakat untuk dapat bebas memilih bilamana dan dimana mereka ingin berhubungan dengan pemerintahnya, serta bebas memilih berbagai akses yang sifatnya tradisional maupun moderen yang mungkin mereka berinteraksi selama 24 (dua puluh empat) jam dan 7 (tujuh) hari dalam seminggu.

2.1.5. Konsep Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP)

Untuk memberikan pelayanan publik yang baik kepada masyarakat maka Pemerintah Provinsi Riau berupaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih (*good gouement and clean gouernance*). Karena memang salah satu agenda reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau adalah dengan penerapan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dan peningkatan kesejahteraan pegawai secara proporsional, terukur dan transparan.

Untuk itu terhitung sejak tanggal 1 Januari 2018 Provinsi Riau juga mulai secara resmi menerapkan sistem penilaian kinerja berbasis online yang dituangkan dalam aplikasi e-SIKAP (SKP Online). Sebagaimana diatur dalam Peraturan Gubernur Riau Nomor 8 Tahun 2018 tentang Sistim Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.

Adapun tujuan dari penerapan e-SIKAP untuk aparatur daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yaitu untuk:

- 1) Peningkatan kinerja organisasi dan PNS dan CPNS.
- 2) Melakukan penataan dan penyempurnaan organisasi.
- 3) Melakukan penilaian atas prestasi kerja organisasi dan prestasi kerja PNS dan CPNS.
- 4) Meningkatkan keadilan dan kesejahteraan PNS dan CPNS.
- 5) Mendorong terciptanya kompetisi kerja yang sehat antar PNS dan CPNS.
- 6) Memudahkan untuk merekap data capaian kerja atau SKP bulanan.
- 7) Sebagai dasar perhitungan Tambahan Penghasilan Pegawai.

Sistem Penilaian Kinerja Aparatur secara Elektronik yang selanjutnya disebut e-SIKAP adalah Sistem berbasis daring yang dapat merekam dan menyimpan data target dan capaian SKP PNS atau CPNS terhubung dengan basis data PNS.

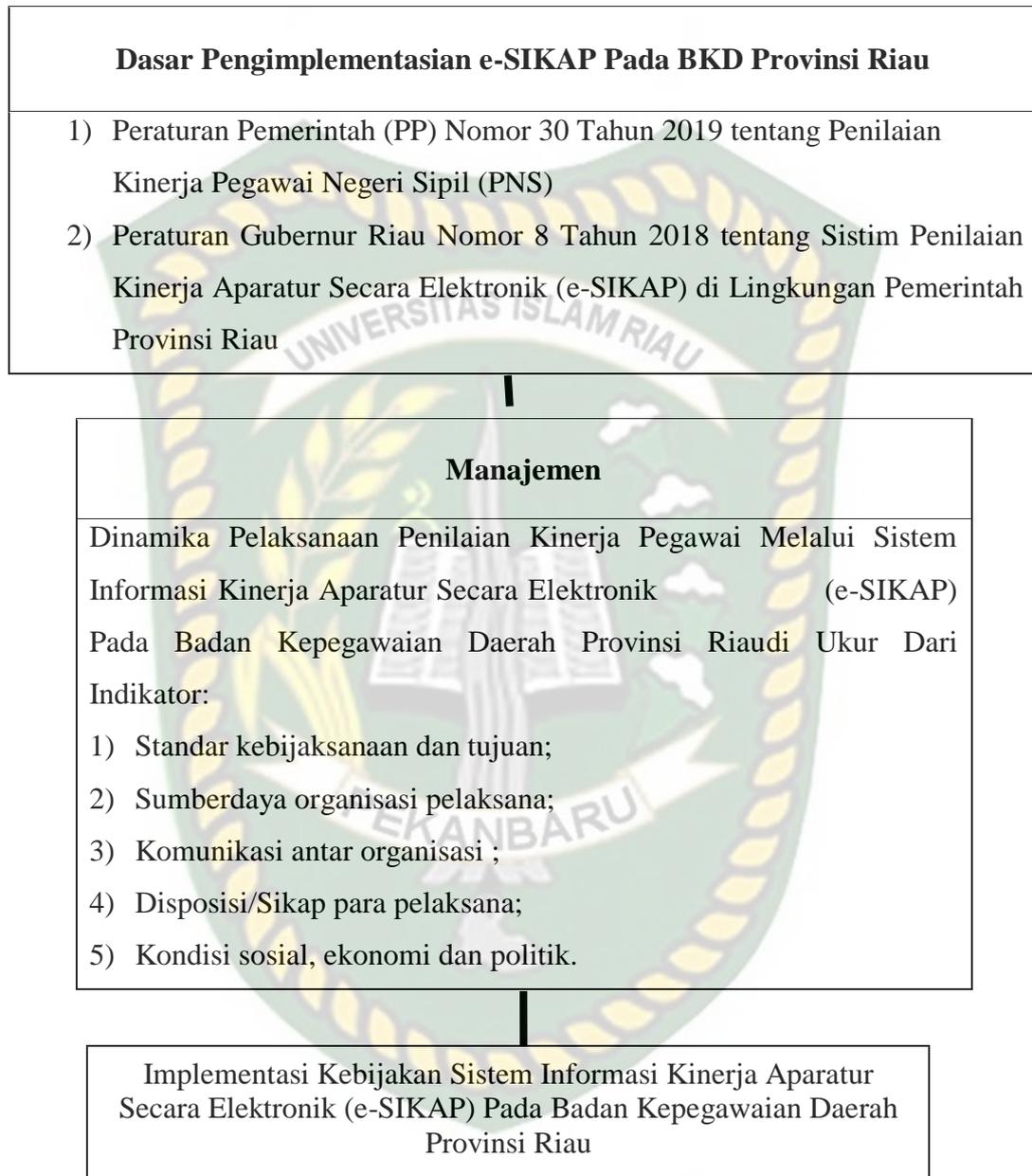
Admin sistem e-SIKAP adalah Pegawai Negeri Sipil yang diberi hak akses untuk mengelola dan menentukan parameter-parameter yang diperlukan dalam sistem serta melakukan koreksi atau perbaikan data pada aplikasi e-SIKAP. Aplikasi e-SIKAP dapat diakses oleh setiap PNS dan CPNS secara daring sebagai bagian/modul dari Sistem. Manajemen Aparatur Responsif Terpadu (SMART) Aparatur melalui situs web browser <http://asn.ria.go.id/>. Sedangkan untuk memverifikasi dan mengelola aplikasi e-SIKAP, verifikatur dan admin dapat mengakses sistem melalui situs <http://e-SKP.ASN.RIAU.go.id>.

2.2. Kerangka Pemikiran

Terwujudnya tata pemerintahan yang baik (*good governance*) adalah cita-cita bangsa Indonesia. Pemerintah Republik Indonesia dalam mewujudkan *good governance* adalah dengan berupaya melakukan reformasi di segala kegiatan pemerintahan salah satunya melalui pemanfaatan teknologi informasi (*E-Government*). Untuk itu terhitung sejak tanggal 1 Januari 2018 Provinsi Riau juga mulai secara resmi menerapkan sistem penilaian kinerja berbasis online yang dituangkan dalam aplikasi e-SIKAP (SKP Online).

Untuk memperjelas teori dan dimensi yang dikemukakan di atas maka dibuat kerangka konseptual sebagai berikut:

Gambar 2.2. Implementasi Kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau



Sumber: Modifikasi penulis tahun 2021

2.3. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang menjadi rujukan penulis dapat diketahui sebagai berikut:

2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	2	3	5	6	7
1.	Jhon Wahyudi 2014 Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Kajian Pra Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur)	Penilaian Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian Kinerja PNS diharapkan dapat membangun suatu pemahaman bersama, bahwa penilaian prestasi kerja sudah semestinya harus diperbaiki sesuai tuntutan semua PNS dalam rangka perbaikan kinerja. Penilaian prestasi kerja pegawai harus dimulai dengan menyempurnakan informasi mengenai tugas dan fungsi dari jabatan, harus memahami proses Penilaian Prestasi Kerja, setiap instansi Pemerintah juga harus menata aturan kerja dan Aparatur Pemerintah harus dapat merubah pola pikir dan Budaya kerja. Kedepan hasil penilaian yang obyektif dan terukur ini akan berdampak pada pengembangan karier PNS serta Pejabat Pembina Kepegawaian harus memiliki keinginan kuat atau mempunyai komitmen untuk memberikan penghargaan bagi PNS yang berprestasi dan menjatuhkan hukuman disiplin bagi PNS yang berkinerja kurang baik.	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti sama sama membahas tentang kinerja pegawai • Tujuan Penelitian ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan kinerja pegawai • Desain Penelitian Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap fenomena masalah • Waktu dan Tempat Penelitian • Objek penelitian
2.	Yulia Erha Irbiana (2015) Efektivitas Penilaian Prestasi Kerja PNS (Pegawai Negeri Sipil) Di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya	Kinerja Pegawai Penilai <ul style="list-style-type: none"> • Keterkaitan • Kepekaan • Keterandalan • Kepratisan • Dapat Diterima 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas penilaian prestasi kerja PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya secara keseluruhan sudah berjalan efektif. Dari pengujian validitas, reliabilitas, dan analisis deskriptif-kuantitatif ditemukan bahwa nilai dari setiap indikator dari efektivitas penilaian prestasi kerja yaitu penilai (81,67 %), keterkaitan (90 %), kepekaan (81,11 %), keterandalan (85,27 %), kepraktisan (77,5 %), dan dapat diterima (76,67 %).	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti sama sama membahas tentang kinerja pegawai • Tujuan Penelitian ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan kinerja pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap fenomena masalah • Waktu dan Tempat Penelitian • Onjek penelitian • Desain Penelitian Kuantitatif
3.	Umma Ismah Basyariah (2015) Penerapan Fitur Tunjangan Kinerja	Kinerja Elektronik	Hasil penelitian menunjukkan bahwa desiminasi telah dilaksanakan namun belum adanya pelatihan, dalam hal proses pelaksanaan pembayaran	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti sama sama membahas tentang kinerja pegawai • Tujuan Penelitian 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap fenomena masalah • Waktu dan Tempat

	Elektronik Inovasi pada Aplikasi Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Studi Kasus Pada Aparatur Sipil Negara Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia)		tunjangan kinerja perhitungan dilakukan secara otomatis oleh SIMPEG KUMHAM yang langsung terintegrasi dengan pusat, sehingga dapat secara real-time melihat kinerja para pegawai dan realisasi anggaran setiap akhir periode tunjangan kinerja dibayarkan serta memberikan manfaat yang menjadikan pekerjaan lebih efektif dan efisien bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia khususnya	ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan kinerja pegawai • Desain Penelitian Kualitatif	Penelitian • Objek penelitian
4.	Cristin Silalahi (2015) Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Sumatera Utara di Pematangsiantar	Kineja Pegawai	Dari hasil penelitian ini diketahui Kesimpulan yang diperoleh bahwa PNS yang berada di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Sumatera Utara di Pematangsiantar telah melakukan kerjanya dengan baik sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal pula. Mayoritas masyarakat yang pernah mempergunakan layanan jasa di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Sumatera Utara di Pematangsiantar mengaku telah mendapatkan pelayanan yang memuaskan. Responsivitas, responibilitas, akuntabilitas, kualitas layanan, ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan, kebenaran hasil pekerjaan, dan produktivitas PNS dinilai telah maksimal dilakukan PNS dalam melakukan tugasnya. Dalam rangka meningkatkan pelayanan publik yang dilakukan oleh Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Sumatera Utara di Pematangsiantar, maka PNS harus lebih berinovasi lagi agar mampu meningkatkan tingkat kemaksimalan kinerja PNS. Dengan demikian ketika kinerja PNS telah mencapai hasil yang maksimal maka kesejahteraan masyarakat pun akan terwujud	• Variabel yang diteliti sama sama membahas tentang kinerja pegawai • Tujuan Penelitian ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan kinerja pegawai • Desain Penelitian Kualitatif	• Fokus terhadap fenomena masalah • Waktu dan Tempat Penelitian • Objek penelitian

5.	Adelin Mahdang (2016) Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Dewan Provinsi Gorontalo	Penilaian Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan Pelaksanaan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Dewan Provinsi Gorontalo dilakukan untuk mengetahui prestasi kerja masing-masing pegawai, pengambilan keputusan pada bidang kepegawaian dan untuk evaluasi berhasil tidaknya suatu kegiatan yang berdasarkan SK pimpinan. Di samping itu bermanfaat, baik bagi instansi, pihak penilai, maupun pegawai yang dinilai. Selain itu untuk mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas pegawai dan Faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan penilaian kinerja PNS di Lingkungan Sekretariat Dewan Provinsi Gorontalo, Faktor Eksternal dan Internal.	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti sama sama membahas tentang kinerja pegawai • Tujuan Penelitian ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan kinerja pegawai • Desain Penelitian Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap fenomena masalah • Waktu dan Tempat Penelitian • Objek penelitian
6.	Aina Fitri Majida (2016) Pengaruh Penilaian Kinerja Dengan Sistem Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) (Studi Pada Bagian Umum Rumah Sakit Daerah Dr.Saiful Anwar Malang)	Variabel Bebas <ul style="list-style-type: none"> • Sasaran Kinerja Variabel Terikat • Kinerja Pegawai 	Hasil penelitian diolah dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dan menunjukkan bahwa variabel aspek-aspek yang dinilai (), pelaksana penilai (), metode penilaian (), umpan balik () berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada RSUD dr. Saiful Anwar Malang dengan tingkat signifikan 0,000, sedangkan secara parsial masing-masing variabel aspek-aspek yang dinilai, pelaksana penilai dan metode penilai memberikan pengaruh signifikan dengan kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi masing masing 0,000, 0,002 dan 0,024 namun variabel umpan balik tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yaitu dengan tingkat signifikan 0,4	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti sama sama membahas tentang kinerja pegawai • Tujuan Penelitian ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan kinerja pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap fenomena masalah • Waktu dan Tempat Penelitian • Onjek penelitian • Desain Penelitian Kuantitatif
7.	Ade Nopi Zulkarnain (2017) Analisis Kinerja Pegawai Bidang Sumberdaya Air Di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kota Tanjungpinang	Kinerja Pegawai	Hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa kinerja pegawai sumberdaya air di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Tanjungpinang belum berjalan lancar dan optimal karena masih didapati beberapa masalah dalam melaksanakan pekerjaannya yaitu masalah ketidak nyamanan dalam melaksanakan pekerjaan yang dilihat dari segi perlengkapan alat yang digunakan untuk turun kelapangan (survei), masalah pembagian gaji/hasil yang tidak adil.	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti sama sama membahas tentang kinerja pegawai • Tujuan Penelitian ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan kinerja pegawai • Desain Penelitian Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap fenomena masalah • Waktu dan Tempat Penelitian • Objek penelitian
8.	Endah Purnama Sari (2017)	Kinerja Pegawai	Hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa sistem penilaian kinerja berorientasi insentif berpengaruh terhadap kinerja PNS SKPD di Kota Bandung. Besarnya	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti sama sama membahas tentang kinerja pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap fenomena masalah • Waktu dan

	Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Perangkat Daerah Di Kota Bandung (Studi Kasus Pada Dinas Pemakaman & Pertamanan; Dinas Kependudukan & Pencatatan Sipil dan Dinas Pemuda dan Olahraga)		pengaruh kinerja berorientasi insentif terhadap kinerja PNS SKPD di Kota Bandung sebesar 7,6%. 2. Sistem penilaian kinerja berorientasi eksplorasi tidak berpengaruh terhadap kinerja PNS SKPD di Kota Bandung. 3. Terdapat pengaruh antara sistem penilaian kinerja berorientasi insentif terhadap kinerja PNS SKPD di Kota Bandung yang dimediasi oleh variabel contractibility. Besarnya pengaruh penilaian kinerja berorientasi insentif yang dimediasi kontraktilitas terhadap kinerja PNS SKPD di Kota Bandung sebesar 9,9 %. 4. Tidak terdapat pengaruh antara sistem penilaian kinerja berorientasi eksplorasi terhadap kinerja PNS SKPD di Kota Bandung yang dimediasi oleh variabel contractibility	<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan Penelitian ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan kinerja pegawai 	Tempat Penelitian <ul style="list-style-type: none"> • Onjek penelitian • Desain Penelitian Kuantitatif
9.	<p>Ismiyarto (2017)</p> <p>Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Pada Organisasi Publik</p>	Kinerja Pelayanan	Hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa Pedoman penilaian kinerja organisasi publik masih jarang disusun mengingat jenis pelayanannya sangat beragam, sehingga sangat sulit untuk menentukan indikatornya. Misal Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, Dinas Pariwisata, Dinas Kesehatan, Puskesmas, PDAM, Kantor Kecamatan, Rumah Sakit. Pengguna layanan (masyarakat) berbeda-beda kebutuhannya, standar pelayanan publiknya juga beda-beda, antara lain menyangkut persyaratan, waktu dan biaya pelayanan. Ada waktu pelayanannya bisa ditunggu, berapa menit, berapa jam, berapa hari. Biaya ada yang gratis ada yang bayar. Persyaratannya juga berbeda-beda, harus ada pengantar RT/RW/Kelurahan, ada yang hanya memerlukan foto copy KTP.	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti sama sama membahas tentang kinerja pegawai • Tujuan Penelitian ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan kinerja pegawai • Desain Penelitian Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap fenomena masalah • Waktu dan Tempat Penelitian • Objek penelitian
10.	<p>Ari Prabudi Saragih (2018)</p> <p>Analisis Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Kantor Kecamatan Medan Denai</p>	Kinerja Pegawai	Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa penilaian yang di terjadi di Kantor Kecamatan Medan Denai belum menunjukkan hasil yang sesuai dengan yang di inginkan, dan masih banyak masyarakat kecewa dengan proses pelayanan yang kurang maksimal. Untuk kedepannya proses pelayanan di Kantor Kecamatan Medan Denai harus di tingkatkan kembali serta pemberian penilaian harus sesuai dengan hasil kinerja yang dilakukan pegawai aparatur sipil negara tersebut	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti sama sama membahas tentang kinerja pegawai • Tujuan Penelitian ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan kinerja pegawai • Desain Penelitian Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap fenomena masalah dan • Waktu dan Tempat Penelitian • Objek penelitian

11.	<p>Agus Hendra (2019)</p> <p>Analisis Penilaian Kinerja Terhadap Sasaran Kerja Pegawai Secara Elektronik (Studi Kasus Pada Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian Bappeda Provinsi Kalimantan Timur)</p>	<p>Variabel Bebas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja • Variabel Terikat • Sasaran Kerja 	<p>Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kuantitas kerja menunjukkan bawah target pencapaian pekerjaan yang dilakukan seluruh pegawai pada Sub Bagian Umum dan Kepegawaian sudah sangat baik walaupun dari segi kebutuhan pegawai dengan jumlah beban kerja yang ada masih kurang dan masih memerlukan penambahan pegawai agar terdapat keseimbangan antara beban kerja dengan jumlah pegawai yang ada. Kualitas kerja diukur berdasarkan tiga aspek, yaitu aspek ketepatan, aspek kelengkapan dan aspek kerapian yang menunjukkan aspek pertama ketepatan pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan arahan atau SOP yang merupakan pedoman tugas ASN, aspek kedua kelengkapan adalah ketelitian pegawai dalam menyelesaikan tugas tepat pada waktunya karena telah ditunjang dengan sarana dan prasarana pendukung seperti komputer, aspek ketiga kerapian pegawai dalam melaksanakan tugas dinilai telah memuaskan karena dapat di lihat dari segi kreatifitas dalam mengelola tugas terutama pada pekerjaan yang sesuai dengan target.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti sama sama membahas tentang kinerja pegawai • Tujuan Penelitian ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan kinerja pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap fenomena masalah • Waktu dan Tempat Penelitian • Onjek penelitian • Desain Penelitian Kuantitatif
12.	<p>Arif Ilham Sirait (2019)</p> <p>Penilaian Kinerja Pegawai melalui Penerapan Sistem-Kinerja Di Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh</p>	<p>Kinerja Pegawai</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa E-Kinerja dikembangkan untuk memudahkan aparatur dalam menginput kegiatan atau pekerjaan dan membuat Laporan Kerjaan Harian (LKH) disamping itu aplikasi ini diharapkan mampu menjadi salah satu instrumen pendukung bagi pimpinan dalam mengambil keputusan terkait pegawai, unit dan satuan kerja. Proses penerapan berjalan dengan baik mulai dari diadakannya sosialisasi Hingga fasilitas penunjang. Dalam pengisian e-kinerja masih ditemukannya hambatan seperti leletnya Jaringan dan terkadang aplikasi error. Reward merupakan bentuk apresiasi terhadap kinerja pegawai berupa Tunjangan kinerja, sedangkan Punishment berupa pemotongan tunjangan Kinerja sebesar 25%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti sama sama membahas tentang kinerja pegawai • Tujuan Penelitian ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan kinerja pegawai • Desain Penelitian Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap fenomena masalah • Waktu dan Tempat Penelitian • Objek penelitian
13.	<p>Rindah (2019)</p> <p>Analisis Kinerja Aparat Sipil Negara (ASN) Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Daerah Provinsi</p>	<p>Kinerja Pegawai</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah senantiasa taat dan hormat terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh pihak organisasi. Ketegasan dalam suatu organisasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti sama sama membahas tentang kinerja pegawai • Tujuan Penelitian ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap fenomena masalah • Waktu dan Tempat Penelitian • Objek penelitian

	Sulawesi Tengah		dapat menjaga kedisiplinan pegawai dan juga membantu organisasi mencapai visi dan misinya secara prima serta ada semacam peraturan yang mengikat sehingga dalam bekerja para pegawai dalam organisasi betul-betul serius sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai kinerja yang prima. Sanksi yang tegas secara tidak langsung mendorong para pegawai dalam organisasi berusaha untuk mengerjakan setiap tugasnya dengan penuh tanggung jawab.	kinerja pegawai • Desain Penelitian Kualitatif	
14.	Rezki Fadjrjn (2019) Implementasi Kebijakan E-Kinerja Di Sekretariat Daerah Kota Banda Aceh	Kebijakan E-Kinerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada awal penerapan kebijakan e-kinerja tidak semuanya berjalan dengan lancar ada beberapa masalah yang dihadapi seperti sumberdaya manusia yang tidak bisa menggunakan teknologi berbasis elektronik karena kapasitas yang dimiliki terbatas dan non manusia seperti kurangnya fasilitas komputer dan jaringan internet; Tangapan dari pegawai juga berbeda-beda, ada pegawai yang mendukung kebijakan e-kinerja karena adanya keadilan dalam pemberian tunjangan kerja serta timbulnya persaingan kerja yang sehat antar pegawai dan ada juga yang menolak karena merasa kebijakan e-kinerja memberatkan; Faktor penghambat implementasi kebijakan e-kinerja adalah sumberdaya manusia serta sarana dan prasarana yang dimiliki belum memadai. Oleh karena itu, kekurangan terhadap sumberdaya manusia dan non manusia terus ditingkatkan seperti melakukan sosialisasi, pelatihan dan juga penambahan fasilitas komputer serta internet agar kebijakan e-kinerja dapat berjalan dengan maksimal.	• Variabel yang diteliti sama sama membahas tentang kinerja pegawai • Tujuan Penelitian ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan kinerja pegawai • Desain Penelitian Kualitatif	• Fokus terhadap fenomena masalah • Waktu dan Tempat Penelitian • Objek penelitian
15.	Lalu Muhammad Agung Hidayat (2019) Sistem Informasi Penilaian dan Monitoring Kinerja Aparatur Sipil Negara Kota Mataram (Studi Kasus Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Mataram)	Sistem Informasi Kinerja dan Monitoring Kinerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi dan evaluasi adalah sebagai berikut: Sistem ini memudahkan pekerjaan ASN dalam hal mengisi data kegiatan SKP, mengajukan permohonan penilaian kepada pejabat penilai dan mencetak laporan akhir SKP dengan sistem yang mudah untuk digunakan tanpa perlu menggunakan media bantuan yang lain karena seluruh data tersimpan dalam database yang terstruktur. Berdasar hasil pengujian dari metode black box, semua fungsi	• Variabel yang diteliti sama sama membahas tentang kinerja pegawai • Tujuan Penelitian ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan kinerja pegawai • Desain Penelitian Kualitatif	• Fokus terhadap fenomena masalah • Waktu dan Tempat Penelitian • Objek penelitian

			dapat berjalan dengan baik dan benar. Karena menurut hasil pengujian dengan input data yang berbeda-beda, telah menunjukkan bahwa fungsi yang ada didalam sistem telah sesuai dengan hasil yang diharapkan.		
16.	Dwi Rafika Mukti (2019) Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Berbasis E-Kinerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Banyuwangi	Variabel Bebas • Kinerja Variabel Terikat • Prestasi Kerja	Hasil penelitian ini adalah penilaian kinerja berbasis e-kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. Artinya penilaian kinerja berbasis e-kinerja dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai. Penilaian Kinerja berbasis e-kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Artinya penilaian kinerja berbasis e-kinerja dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi kerja pegawai. Artinya keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja yang didapatkan	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti sama sama membahas tentang kinerja pegawai • Tujuan Penelitian ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan kinerja pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap fenomena masalah • Waktu dan Tempat Penelitian • Onjek penelitian • Desain Penelitian Kuantitatif
17.	Chusminah (2019) Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan	Kinerja Pegawai	Pelaksanaan penilaian kinerja dilakukan satu tahun sekali, pada periode Januari-Desember. Pada awal tahun pegawai menyusun sasaran kerja pegawai atau SKP dan dinilai pada akhir tahun pada bulan Desember serta penilaian dilakukan oleh pejabat penilai atau atasan pejabat penilai. Unsur yang dinilai terdiri dari penilaian capaian SKP sebesar 60% dan perilaku kerja yang terdiri dari orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan sebesar 40%. Rata-rata hasil penilaian kinerja pegawai Bagian Kepegawaian dan Umum pada periode Januari-Desember 2017 mempunyai hasil kinerja yang dapat dikategorikan "baik" dengan rata-rata nilai yang dicapai antara 76-90.	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti sama sama membahas tentang kinerja pegawai • Tujuan Penelitian ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan kinerja pegawai • Desain Penelitian Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap fenomena masalah • Waktu dan Tempat Penelitian • Objek penelitian
18.	Ye, Zhongjun; Liu, Hefu; Gu, Jibao (2019)		Analisis hasil kuesioner mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara konflik dan kinerja kerja yang dirasakan dan kolektivisme memoderasi hubungan antara konflik dan kepuasan kerja. Secara khusus, hubungan positif antara konflik tugas dan kepuasan kerja diperkuat oleh tingginya tingkat kolektivisme horizontal (HC / <i>Horizontal Collectivism</i>) dan kolektivisme vertikal (VC / <i>Vertical Collectivism</i>), sementara hubungan negatif antara konflik hubungan dan kepuasan kerja		

			diperkuat oleh HC.		
19.	Fatimah Az-Zahra (2020) Analisis Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Riau	Kinerja Pegawai	Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai dilihat dari Sasaran kinerja Pegawai (SKP), ditinjau dari aspek kuantitas, kualitas dan waktu dikategorikan kurang baik. Dilihat dari perilaku kerja pegawai, ditinjau dari aspek integritas, komitmen, disiplin dan kerjasama dikategorikan kurang baik.	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti sama sama membahas tentang kinerja pegawai • Tujuan Penelitian ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan kinerja pegawai • Desain Penelitian Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap fenomena masalah • Waktu dan Tempat Penelitian • Objek penelitian
20.	Della Meitika (2020) Penerapan <i>Electronic Government (E-Gov)</i> Dalam Penilaian Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2018-2019	Kinerja Pegawai	Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data dapat dijelaskan bahwa Dalam penerapannya E-SIKAP dianggap belum maksimal, karena masih terdapat keluhan-keluhan seperti kurangnya sosialisasi yang disampaikan oleh para pegawai. Selain itu para pegawai juga masih mencoba beradaptasi dengan sistem baru ini, karena mereka sudah terbiasa dengan sistem lama yang manual sekarang mereka harus terbiasa dengan sistem yang berbasis daring (dalam jaringan). Meskipun masih terdapat keluhan, tetapi E-Government dalam penilaian kinerja pegawai (E-SIKAP) ini lebih efektif dibandingkan dengan metode manual.	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti sama sama membahas tentang kinerja pegawai • Tujuan Penelitian ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan kinerja pegawai • Desain Penelitian Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap fenomena masalah • Waktu dan Tempat Penelitian • Objek penelitian
21.	Erialdi (2021) Penilaian Prestasi Kerja Menggunakan Aplikasi Online Pada Pegawai Negeri Sipil	Prestasi Kerja Pegawai	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa implementasi penilaian prestasi kerja menggunakan aplikasi berbasis online, merupakan suatu inovasi dalam pelaksanaan penilaian dan juga menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Tangerang Selatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja kepada Pegawai Negeri Sipil yang ada di wilayahnya sudah menyesuaikan dengan perkembangan teknologi digital yang ada saat ini.	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti sama sama membahas tentang kinerja pegawai • Tujuan Penelitian ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan kinerja pegawai • Desain Penelitian Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap fenomena masalah • Waktu dan Tempat Penelitian • Objek penelitian

Sumber: Olahan Penulis Tahun 2021\

2.4. Konsep Operasional

Berdasarkan perumusan masalah, uraian teoritis, dan hipotesis yang diajukan maka variabel-variabel dalam penelitian adalah sebagai berikut :

- 1) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab

masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika

- 2) Kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja.
- 3) Sistem Penilaian Kinerja Aparatur secara Elektronik yang selanjutnya disebut e-SIKAP adalah Sistem berbasis daring yang dapat merekam dan menyimpan data target dan capaian SKP PNS atau CPNS terhubung dengan basis data PNS
- 4) Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuan lebih lanjut dijelaskan bahwa tidak lebih dan tidak kurang. Dimana implementasi menyangkut tindakan seberapa jauh yang telah diprogramkan itu benar-benar memuaskan
- 5) Implementasi kebijakan e-SIKAP dapat diukur melalui sebagai berikut:
 - a. Standar dan sasaran kebijakan / ukuran dan tujuan kebijakan. Kinerja implementasi kebijakan dapat diukur tingkat keberhasilannya dari ukuran dan tujuan kebijakan yang bersifat realistis dengan sosio-kultur yang ada di level pelaksana kebijakan.
 - b. Sumberdaya organisasi pelaksana. Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat dalam pengimplementasian kebijakan.
 - c. Komunikasi antar organisasi. Proses penransferan berita kebawah di dalam organisasi atau dari suatu organisasi ke organisasi lain.

- d. Disposisi atau sikap para pelaksana. Sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul permasalahan dan persoalan yang mereka rasakan. Tetapi kebijakan publik biasanya bersifat *top down* yang sangat mungkin para pengambil keputusan tidak mengetahui bahkan tak mampu menyentuh kebutuhan, keinginan atau permasalahan yang harus diselesaikan”.
- e. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi sumber masalah dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan. Karena itu, upaya implementasi kebijakan mensyaratkan kondisi lingkungan eksternal yang kondusif.

2.5. Operasional Variabel

Pada dasarnya variabel penelitian merupakan segala sesuatu yang menjadi fokus penelitian untuk diamati. Untuk mengetahui lebih rinci terkait operasional variable dalam penelitian ini, pada Tabel 2.2. secara rinci diuraikan defenisi dari variabel yang akan diteliti.

Tabel 2.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item Dianalisis
1	2	3	4
Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuan lebih lanjut dan tidak kurang. Dimana implementasi menyangkut tindakan seberapa jauh yang telah diprogramkan itu benar-benar memuaskan Nugroho (2013:89)	Implementasi Kebijakan	1. Standar kebijaksanaan dan tujuan	- Standar kebijakan - Sasaran yang dicapai
		2. Sumberdaya Organisasi Pelaksana	- Ciri-ciri yang tepat dalam mengimpelentasikan - Kecocokan dengan agen pelaksana
		3. Komunikasi antar organisasi dan aktifitas pelaksana	- Standar dan tujuan dikomunikasikan kepada para pelaksana - Konsistensi kebijakan
		4. Disposisi/Sikap para pelaksana	- Menerima kebijakan - Menjalankan kebijakan
		5. Kondisi sosial, ekonomi dan politik	- Lingkungan eksternal yang kondusif - Mendorong keberhasilan kebijakan

Sumber: Olahan Data Penulis Tahun 2021

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Tipe dan Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Bogdan dan Taylor dalam Moloeng (2013:4) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati dari fenomena yang terjadi. Lebih lanjut Moleong (2013:11) mengemukakan bahwa penelitian deskriptif menekankan pada data berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka yang disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Selain itu, semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti.

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau. Alasan penulis melakukan penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau karena sesuai dengan tupoksinya bahwa instansi ini merupakan instansi yang memiliki kewenangan yang cukup besar dalam memberikan pelayanan langsung kepada seluruh ASN yang ada di Provinsi Riau dalam rangka penyelenggaraan perencanaan, pengadaan, pengembangan, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, disiplin, serta pemberhentian ASN yang ada di Provinsi Riau sehingga dibutuhkan pegawai yang memiliki kinerja kerja yang baik.

3.3. Informan Penelitian

Informan adalah pihak-pihak yang dijadikan sebagai sampel dalam sebuah penelitian. Informan penelitian juga membahas karakteristik subjek yang digunakan didalam penelitian, termasuk penjelasan mengenai populasi, sampel dan teknik sampling. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu penggunaan *purposive sampling* dalam penelitian ini yaitu bertujuan untuk dapat mengetahui bagaimana implementasi kebijakan melalui Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

Adapun responden yang menjadi Informan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.1. berikut ini:

Tabel 3.1. Informan Penelitian

No	Informan	Jumlah
1.	Kepala BKD Provinsi Riau	1 Orang
2.	Sekretaris BKD Provinsi Riau	1 Orang
3.	Kepala Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan	1 Orang
4.	Kepala Bidang Kepala Bidang Pengembangan Aparatur	1 Orang
5.	Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi Kepegawaian	1 Orang
6.	Kepala Subbagian Kepegawaian dan Umum	1 Orang
7.	Kasubbid Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian	1 Orang
8.	Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja	1 Orang
9.	Admin e-SIKAP	1 Orang
10.	Verifikator e-SIKAP	1 Orang
11.	Staf Subbagian Kepegawaian dan Umum	2 Orang
12.	Staf Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja	2 Orang
Jumlah Informan		14 Orang

Sumber: Sekretariat BKD Provinsi Riau Tahun 2021

Sementara itu yang menjadi *Key Informan* (Informan Kunci) yang sangat mengetahui secara mendalam permasalahan yang sedang diteliti saat ini adalah Kepala BKD Provinsi Riau, Sekretaris BKD Provinsi Riau Kepala Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan dan Kasubbid Penghargaan dan Penilaian Kinerja

3.4. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Data Primer. Data primer, adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan baik melalui observasi maupun melalui wawancara dengan pihak informan. Metode pengambilan data primer dilakukan dengan cara wawancara langsung terhadap informan yang sudah ditetapkan terutama wawancara yang lebih mendalam dengan informan kunci penelitian.
- 2) Data Sekunder. Data sekunder adalah Data yang diperoleh melalui studi kepustakaan dengan cara membaca buku, literatur-literatur, jurnal, koran dan berbagai informasi lainnya yang berkenaan dengan masalah yang diteliti. Data sekunder ini dimaksudkan sebagai data penunjang guna melengkapi data primer berupa tugas dan fungsi BKD Provinsi Riau, Struktur Organisasi BKD Provinsi Riau dan Peraturan Pemerintah tentang Sasaran Kinerja Pegawai.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Umar (2012:112), sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan. Sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman video/audio, pengambilan foto atau film. Dalam penelitian ini, sumber data utama yang digunakan adalah kata-kata dan tindakan

orang-orang yang diamati dan diwawancarai dari para pejabat terkait dengan penerapan penilaian Sasaran Kinerja Pegawai pada BKD Provinsi Riau.

Dalam pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa teknik seperti :

- 1) Wawancara yaitu melakukan tanya jawab langsung dengan cara memberikan daftar pertanyaan kepada narasumber secara terstruktur terlebih dahulu agar memperoleh informasi yang lebih lengkap.
- 2) Observasi yaitu melakukan peninjauan secara langsung ke daerah atau lokasi penelitian untuk melihat kejadian sebenarnya secara gambaran umum dimana tempat lokasi penelitian yaitu pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.
- 3) Dokumentasi yaitu data-data yang diperoleh dari buku-buku yang berkaitan dengan teori pelayanan atau peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan penilaian Sasaran Kinerja Pegawai melalui sistem aplikasi e-SIKAP.

3.6. Teknik Analisa Data

Analisis data dilakukan secara kualitatif dimana yang dibahas adalah permasalahan yang terjadi terkait penilaian Sasaran Kinerja Pegawai melalui sistem aplikasi e-SIKAP pada BKD Provinsi Riau. Data yang telah terkumpul dalam data mentah akan dikelompokkan berdasarkan jenis, selanjutnya data yang diperoleh disajikan dalam bentuk kalimat untuk kemudian dianalisa dan dikaitkan dengan teori-teori yang relevan dengan permasalahan.

Menurut Agusalm, terdapat beberapa aktivitas dalam analisis data yaitu terdapat beberapa aktivitas dalam analisis data yaitu:

1) Reduksi Data

Reduksi dapat diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung secara terus menerus sejalan pelaksanaan penelitian berlangsung. Tentu saja proses reduksi data ini tidak harus menunggu data terkumpul semuanya dahulu baru melaksanakan analisis namun dapat dilakukan sejak data masih sedikit sehingga selain meringankan kerja peneliti juga memudahkan peneliti dalam melakukan kategorisasi data yang telah ada. Jika hal tersebut telah dilakukan data akan mudah dimasukkan dalam kelompok-kelompok yang telah dibuat oleh peneliti. Dalam artian reduksi data adalah merangkum dan memfokuskan hal-hal yang penting dalam penelitian dengan mencari tema dan pola hingga memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti.

2) Penyajian Data

Penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan penarikan tindakan. Kegiatan reduksi data dan proses penyajian data adalah aktivitas-aktivitas yang terkait dengan proses analisis data model interaktif yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Dengan demikian adanya proses ini yang berlangsung selama proses penelitian dilakukan dan belum berakhir sebelum laporan hasil akhir penelitian disusun. Penyajian data dilakukan untuk mempermudah peneliti memahami data yang diperoleh

selama penelitian dibuat dalam bentuk uraian atau teks yang bersifat naratif.

3) Kesimpulan

Kesimpulan adalah usaha penarikan arti data yang telah ditampilkan.

Pemberian makna ini tentu saja sejauh pemahaman peneliti dan interpretasi yang dibuatnya. (Agusalim, 2012:42).



BAB IV

GAMBARAN UMUM BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU

4.1. Gambaran Umum Provinsi Riau

Nama Riau berasal dari beberapa penafsiran yaitu pertama berasal dari penamaan orang Portugis dengan kata “rio” yang berarti sungai, kedua berasal dari tokoh Sinbad Al-Bahar dalam kitab Alfu Laila Wa Laila (Seribu Satu Malam) yang menyebut “riahi” yang berarti air atau laut, ketiga berasal dari penuturan masyarakat setempat yang diangkat dari kata “rioh” atau “riuh” yang berarti ramai/hiruk pikuk orang bekerja. Nama ini kemungkinan mulai terkenal semenjak Raja Kecil memindahkan pusat kerajaan Melayu dari Johor ke Ulu Riau pada tahun 1719.

Provinsi Riau merupakan penggabungan dari sejumlah kerajaan Melayu yang pernah berjaya di wilayah ini yaitu Kerajaan Indragiri (1658-1838), Kerajaan Siak Sri Indrapura (1723-1858), Kerajaan Pelalawan (1530-1879), Kerajaan Riau-Lingga (1824-1913) dan beberapa kerajaan kecil lainnya seperti Tambusai, Rantau Binuang Sakti, Rambah, Kampar dan Kandis. Pembangunan Provinsi Riau disusun melalui Undang-Undang Darurat No. 19 tahun 1957 yang kemudian disahkan sebagai Undang-Undang No.61 tahun 1958. Provinsi Riau dibangun cukup lama dengan usaha keras dalam kurun waktu hampir 6 tahun sejak 17 November 1952 sampai dengan 5 Maret 1958.

Provinsi Riau terdiri dari wilayah daratan dan perairan dengan luas 87023.66 Km². Keberadaanya membentang dari lereng Bukit Barisan sampai

Selat Malaka yang terletak antara 010 05' 00" Lintang Selatan 020 25' 00" Lintang Utara atau antara 1000 00'-1050 05' 00" Bujur Timur. Di daratan terdapat 15 sungai diantaranya 4 sungai besar yang mempunyai arti penting sebagai sarana penghubung yakni Sungai Siak (300 Km) dengan kedalaman 8-12 M, Sungai Rokan (400 Km) dengan kedalaman 6-8 M, Sungai Kampar (400 Km) dengan kedalaman \pm 6 M dan Sungai Indragiri (500 Km) dengan kedalaman 6-8 M. Keempat sungai yang membelah dari daratan tinggi Bukit Barisan bermuara di Selat Malaka dan Laut Cina Selatan ini dipengaruhi pasang surut laut. Adapun batas-batas wilayah Propinsi Riau adalah sebagai berikut:

- a) Sebelah Utara : Selat Malaka dan Propinsi Sumatera Utara
- b) Sebelah Selatan : Propinsi Jambi dan Sumatera Barat
- c) Sebelah Timur : Propinsi Kepulauan Riau dan Selat Malaka
- d) Sebelah Barat : Propinsi Sumatera Barat dan Sumatera Utara

Secara administrative Provinsi Riau terdiri atas 12 kabupaten/kota dengan 166 kecamatan dan 1847 desa/kelurahan. Kecamatan dan desa/kelurahan terbanyak berada di Kabupaten Kampar yaitu berjumlah 21 kecamatan dan 250 desa/kelurahan. Kabupaten Pelalwan merupakan wilayah terbesar di Provinsi Riau dengan luas wilayah mencapai 12758.45 KM² sedangkan Kota Pekanbaru merupakan wilayah terkecil dengan luas wilayah 632.27 KM²

Jumlah penduduk Provinsi Riau di tahun 2011 sebanyak 5.726.241 jiwa yang sebagian besar terpusat di Kota Pekanbaru yaitu sebanyak 929.247 jiwa sementara Kabupaten Kepulauan Meranti memiliki jumlah penduduk terendah yaitu sebanyak 177.004 jiwa. Di tahun 2020 jumlah penduduk Provinsi Riau

meningkat menjadi 6.500.971 jiwa yang sebagian besar terpusat di Kota Pekanbaru yaitu sebanyak 1.064.566 orang sementara Kabupaten Kepulauan Meranti memiliki jumlah penduduk terendah yaitu sebanyak 182.152 jiwa. Jika dilihat dari komposisi penduduk menurut jenis kelamin, jumlah penduduk laki-laki di Provinsi Riau tahun 2016 sebesar 3.336.874 lebih banyak dibandingkan jumlah penduduk perempuan yang berjumlah 3.164.097 orang

4.2. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau merupakan unsur pendukung tugas Pemerintah Daerah di bidang kepegawaian daerah, yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Gubernur Riau melalui Sekretaris Daerah, yang tugas dan fungsinya dikoordinasikan oleh Asisten pemerintah.

Dalam menjalankan tugas penyelenggaraan pengelolaan kepegawaian daerah, BKD berfungsi sebagai berikut :

- a) Penyelenggaraan perumusan kebijakan pada Sekretariat, Bidang Administrasi Kepegawaian, Bidang Mutasi, Pengembangan Kepegawaian, Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;
- b) Penyelenggara koordinasi dan fasilitasi pada Sekretariat, Bidang Administrasi Kepegawaian, Bidang Mutasi, Pengembangan Kepegawaian, Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;
- c) Penyelenggaraan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pada Sekretariat, Bidang Administrasi Kepegawaian, Bidang Mutasi, Pengembangan Kepegawaian, Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;

- d) Penyelenggaraan tugas dan fungsi lain sesuai dengan tugas dan fungsinya berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan Peraturan Gubernur Riau Nomor 94 Tahun 2016 Badan Kepegawaian Daerah merupakan unsur penunjang Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah. Badan Kepegawaian Daerah berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah.

4.3. Visi dan Misi pada Rencana Strategis Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

a. Visi

“Terwujud Badan Kepegawaian Daerah sebagai pusat pembangunan, penyelenggaraan kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara untuk mewujudkan reformasi birokrasi menuju visi 2025“

Makna yang terkandung dalam visi :

- 1) Pusat pembangunan adalah pusat pembangunan Aparatur Sipil Negara yang berlandaskan pada prinsip, nilai dasar dan kode etik Aparatur Sipil Negara;
- 2) Penyelenggaraan kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara adalah pusat penyelenggaraan kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara yang berlandaskan azas ASN;
- 3) Mewujudkan reformasi birokrasi adalah melakukan perubahan dan pembaharuan yang mendasar secara bertahap dan berkelanjutan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan menjadi birokrasi yang bersih, kompeten dan melayani.

b. Misi

- 1) Membangun Aparatur Sipil Negara Pemerintah Provinsi Riau yang berlandaskan prinsip, nilai dasar dan kode etik Aparatur Sipil Negara melalui pengelolaan manajemen Aparatur Sipil Negara yang berlandaskan azas Aparatur Sipil Negara;
- 2) Menyelenggarakan kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara yang sesuai dengan azas Aparatur Sipil Negara.

Makna yang terkandung dalam misi :

- 1) Membangun ASN Pemerintah Provinsi Riau yang berlandaskan prinsip, nilai dasar, dan kode etik ASN melalui pengelolaan manajemen aparatur sipil Negara yang berlandaskan azas ASN adalah membangun aparatur sipil Negara sebagai profesi yang didasari atas nilai dasar, kode etik, kode perilaku, komitmen, integritas moral dan bertanggung jawab pada pelayanan public berdasarkan kualifikasi akademik serta kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas melalui penyelenggaraan manajemen ASN yang berlandaskan azas ASN;
- 2) Menyelenggarakan kebijakan dan manajemen ASN yang sesuai dengan azas ASN adalah melakukan pelaksanaan kebijakan dan manajemen ASN yang berlandaskan kepastian hukum, profesionalitas, proporsionalitas, keterpaduan, delegasi, netralitas, akuntabilitas, efektif, efisien, keterbukaan, nondiskriminatif, persatuan dan kesatuan, keadilan, kesetaraan dan kesejahteraan.

4.4. Struktur Organisasi BKD Provinsi Riau

Berdasarkan Peraturan Gubernur Riau Nomor 94 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi, berikut dijelaskan tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau beserta susunan organisasinya:

1) Kepala Badan Kepegawaian Daerah

- (1) Kepala Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas membantu Gubernur melaksanakan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah pada bidang kepegawaian daerah;
- (2) Menyelenggarakan fungsi penyusunan kebijakan teknis, pelaksanaan tugas dukungan teknis, pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis, pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan pemerintahan Daerah, dan pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Gubernur terkait dengan tugas dan fungsi pada Badan Kepegawaian Daerah.

2) Sekretaris

- (1) Sekretaris mempunyai tugas melakukan koordinasi, fasilitasi dan evaluasi pada Subbagian Perencanaan Program, Subbagian Keuangan, Perlengkapan dan Pengelolaan Barang Milik Daerah, dan Subbagian Kepegawaiandan Umum.
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud di atas, Sekretaris menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan program kerja dan rencana operasional pada Sekretariat;
2. Penyelenggaraan pelaksanaan koordinasi, fasilitasi dan memeriksa hasil pelaksanaan tugas di lingkungan Sekretariat;
3. Penyelenggaraan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas sesuai dengan tugas yang telah dilaksanakan kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah; dan
4. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan sesuai tugas dan fungsinya.

Sekretariat, terdiri dari :

1. Subbagian Perencanaan Program;
2. Subbagian Keuangan, Perlengkapan dan Pengelolaan Barang Milik Daerah;
3. Subbagian Kepegawaian dan Umum.

Masing-masing Subbagian dipimpin oleh Kepala Subbagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris.

- (1) Kepala Subbagian Perencanaan Program, mempunyai tugas :
 - a. Merencanakan program/kegiatan dan penganggaran pada Subbagian Perencanaan Program;
 - b. Membagi tugas, memberi petunjuk dan memeriksa hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbagian Perencanaan Program;
 - c. Melaksanakan koordinasi dan fasilitasi pelaksanaan tugas di lingkungan Subbagian Perencanaan Program;

- d. menyiapkan bahan dan menghimpun usulan rencana program/kegiatan dari masing-masing bidang;
 - e. menyiapkan bahan dan menghimpun usulan rencana program/kegiatan dari masing-masing bidang;
 - f. melaksanakan koordinasi penyusunan Standar Operasional Prosedur;
 - g. mempersiapkan bahan-bahan untuk pra-rapat koordinasi dan rapat koordinasi musyawarah perencanaan pembangunan, musyawarah perencanaan pembangunan nasional serta rapat koordinasi teknis;
 - h. melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbagian Perencanaan Program, dan
 - i. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya
- (2) Kepala Subbagian Keuangan, Perlengkapan dan Pengelolaan Barang Milik Daerah, mempunyai tugas :
- a. Merencanakan program/kegiatan dan penganggaran pada Subbagian Keuangan, Perlengkapan dan Pengelolaan Barang Milik Daerah;
 - b. Membagi tugas, memberi petunjuk dan memeriksa hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbagian Keuangan, Perlengkapan dan PengelolaanBarang Milik Daerah;
 - c. Melakukan urusan perbendaharaan dan akuntansi keuangan dan aset;
 - d. melakukan urusan perbendaharaan dan akuntansi keuangan dan aset;
 - e. melaksanakan penyelesaian tindak lanjut Laporan Hasil Pemeriksaan atau pmutakhiran data hasil pemeriksaan pelaksanaan kegiatan;

- f. melaksanakan proses administrasi Tuntutan Perbendaharaan dan Tuntutan Ganti Rugi;
 - g. melakukan pembinaan dan memberikan petunjuk teknis pengelolaan keuangan dan aset;
 - h. melaksanakan verifikasi dan pertanggungjawaban anggaran;
 - i. menyiapkan dokumen rencana kebutuhan dan penganggaran barang milik daerah;
 - j. melakukan urusan pengurusan barang milik daerah yang berada pada penguasaan Badan Kepegawaian Daerah;
 - k. melakukan fasilitasi rencana umum pengadaan barang dan jasa unit kerja;
 - l. melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbagian Keuangan, Perlengkapan dan Pengelolaan Barang Milik Daerah; dan
 - m. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya;
- (3) Kepala Subbagian Kepegawaian dan Umum, mempunyai tugas :
- a. merencanakan program/kegiatan dan penganggaran pada Subbagian Kepegawaian dan Umum;
 - b. Membagi tugas, memberi petunjuk dan memeriksa hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbagian Kepegawaian dan Umum;
 - c. Mengagendakan dan mendistribusikan surat menyurat;
 - d. Melaksanakan fasilitasi administrasi kepegawaian;

- e. Melaksanakan koordinasi penyusunan Analisa Beban Kerja, Analisa Beban Kerja, peta jabatan, proyeksi kebutuhan pegawai, standar kompetensi, dan evaluasi jabatan;
- f. Melaksanakan proses penegakan disiplin pegawai;
- g. Membuat laporan perkembangan kepegawaian;
- h. Menyelenggarakan urusan kehumasan;
- i. Melaksanakan pengelolaan kearsipan dan dokumentasi;
- j. Melaksanakan dan mengatur fasilitas rapat, pertemuan dan upacara, serta melakukan kegiatan keprotokolan dan administrasi perjalanan dinas;
- k. Melaksanakan pengadaan sarana dan prasarana kantor setelah berkoordinasi dengan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah;
- l. Melaksanakan pemeliharaan sarana dan prasarana kantor, kebersihan, keindahan, keamanan dan ketertiban kantor;
- m. Mengumpulkan, menyusun dan mengolah bahan data informasi untuk kepentingan masyarakat;
- n. Melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbagian Kepegawaian dan Umum; dan
- o. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.

3. Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi Pegawai

- (1) Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi Kepegawaian mempunyai tugas melakukan koordinasi, fasilitasi dan evaluasi pada

Subbidang Perencanaan dan Pendanaan, Subbidang Pemberhentian dan Pensiun, dan Subbidang Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian.

- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud di atas Kepala Bidang menyelenggarakan fungsi:
- a. Penyusunan program kerja dan rencana operasional pada Bidang Administrasi Kepegawaian;
 - b. Penyelenggaraan pelaksanaan koordinasi, fasilitasi dan memeriksa hasil pelaksanaan tugas di lingkungan Bidang Administrasi Kepegawaian;
 - c. penyelenggaraan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas sesuai dengan tugas yang telah dilaksanakan kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah; dan
 - d. pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Pengembangan Pegawai, terdiri dari :

- (1) Subbidang Perencanaan dan Pengadaan mempunyai tugas;
- (2) Subbidang Pemberhentian dan Pensiun;
- (3) Subbidang Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian.

Masing-masing Subbidang dipimpin oleh Kepala Subbidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang.

- (1) Kepala Subbidang Perencanaan dan Pengadaan, mempunyai tugas:
 - a. merencanakan program/kegiatan dan penganggaran pada Subbidang Perencanaan dan Pengadaan;

- b. membagi tugas, membimbing, memeriksa dan menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbidang Perencanaan dan Pengadaan;
- c. melaksanakan perencanaan dan penyusunan kebutuhan/formasi Aparatur Sipil Negara;
- d. melaksanakan proses administrasi pengadaan Aparatur Sipil Negara;
- e. melaksanakan pengelolaan penerbitan Kartu Pegawai, Penerbitan Kartu Pegawai Elektronik dan Penerbitan Kartu Suami/Istri;
- f. melaksanakan dan memfasilitasi ujian dinas dan kenaikan pangkat, penyesuaian ijazah pegawai Provinsi Riau dan kabupaten/kota se- Provinsi Riau;
- g. melaksanakan Sumpah dan Janji Pegawai Negeri Sipil;
- h. melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbidang Perencanaan dan Pengadaan; dan
- i. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.

(2) Kepala Subbidang Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian, mempunyai tugas :

- a. merencanakan program/kegiatan dan penganggaran pada Subbidang Sistem Informasi Manajemen;
- b. membagi tugas, membimbing, memeriksa dan menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbidang Sistem Informasi Manajemen;

- c. melaksanakan pengelolaan data Aparatur Sipil Negara;
- d. melaksanakan pengumpulan, pengolahan, analisa dan pemeliharaan data kepegawaian secara manual dan elektronik serta penyajian data dan informasi kepegawaian;
- e. melaksanakan pemanfaatan, pengelolaan dan pemeliharaan teknologi, informasi dan komunikasi kepegawaian serta mengkoordinasikan kerjasama pengembangan teknologi, informasi dan komunikasi lingkup kepegawaian;
- f. melaksanakan pengelolaan dan pengembangan Tata Naskah Dinas Kepegawaian manual dan elektronik;
- g. melaksanakan koordinasi pengumpulan dan pemanfaatan data Aparatur Sipil Negara di Kabupaten/Kota se-Provinsi Riau;
- h. melaksanakan pengaturan pengguna/user Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SPAK) lingkup Provinsi;
- i. melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbidang Sistem Informasi Manajemen; dan
- j. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.

(3) Kepala Subbidang Pemberhentian dan Pensiun, mempunyai tugas :

- a. merencanakan program/kegiatan dan penganggaran pada Subbidang Pensiun;
- b. Membagi tugas, membimbing, memeriksa dan menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbidang Pensiun;

- c. Melaksanakan pengelolaan administrasi pensiun Pegawai Negeri Sipil;
- d. Melakukan inventarisasi data dan memberikan informasi data pensiun kepada Pegawai Negeri Sipil dan PT. TASPEN;
- e. Melaksanakan pembekalan Pegawai Pemerintah Provinsi yang memasuki masa persiapan pensiun purna bhakti;
- f. Melaksanakan pemberian penghargaan kepada Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Provinsi yang memasuki masa pensiun purna bhakti;
- g. Melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbidang Pensiun; dan
- h. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.

4. Bidang Mutasi

- (1) Kepala Bidang Mutasi mempunyai tugas melakukan koordinasi, fasilitasi dan evaluasi tugas pada Subbidang Kepangkatan, Subbidang Jabatan Pimpinan Tinggi dan Administrasi, dan Subbidang Jabatan Fungsional.
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud di atas Kepala Bidang menyelenggarakan fungsi:
 - a. penyusunan program kerja dan rencana operasional pada Bidang Mutasi;
 - b. Penyelenggaraan pelaksanaan koordinasi, fasilitasi dan memeriksa hasil pelaksanaan tugas di lingkungan Bidang Mutasi;

- c. Penyelenggaraan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas sesuai dengan tugas yang telah dilaksanakan kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah; dan
- d. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Mutasi, terdiri dari :

- (1) Subbidang Kepangkatan;
- (2) Subbidang Jabatan Pimpinan Tinggi dan Administrasi;
- (3) Subbidang Penataan Jabatan Fungsional

Masing-masing Subbidang dipimpin oleh Kepala Subbidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang.

- (1) Kepala Subbidang Kepangkatan, mempunyai tugas :
 - a. merencanakan program/kegiatan dan penganggaran pada Subbidang Penataan Jabatan Pimpinan Tinggi dan Administrasi;
 - b. membagi tugas, membimbing, memeriksa dan menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbidang Kepangkatan;
 - c. melaksanakan penyusunan bahan koordinasi/usulan/petunjuk teknis dalam pengelolaan administrasi dan penetapan kenaikan pangkat Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Provinsi dan Aparatur Sipil Negara Golongan IV di lingkungan Kabupaten/Kota se-Provinsi Riau;

- d. melaksanakan penyusunan bahan koordinasi/usulan/petunjuk teknis dalam perumusan penetapan Peninjauan Masa Kerja bagi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Provinsi;
 - e. melaksanakan pengadministrasian keputusan kenaikan pangkat Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Provinsi Riau;
 - f. melaksanakan pembinaan kepangkatan Aparatur Sipil Negara ke Organisasi Perangkat Daerah dan Pemerintah Kabupaten/Kota se-Provinsi Riau;
 - g. melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbidang Kepangkatan; dan
 - h. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.
- (2) Kepala Subbidang Jabatan Pimpinan Tinggi dan Administrasi, mempunyai tugas :
- a. Merencanakan program/kegiatan dan penganggaran pada Subbidang Jabatan Pimpinan Tinggi dan Administrasi;
 - b. membagi tugas, membimbing, memeriksa dan menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbidang Penataan Jabatan Pimpinan Tinggi dan Administrasi;
 - c. menyusun pedoman pola pengembangan karier dan memfasilitasi pengembangan karir dan promosi Aparatur Sipil Negara;

- d. melaksanakan proses promosi Aparatur Sipil Negara dan mengevaluasi pengembangan karir dan promosi Aparatur Sipil Negara;
- e. mengelola dan mengevaluasi kegiatan mutasi Aparatur Sipil Negara, serta mengelola penempatan dalam jabatan Aparatur Sipil Negara;
- f. melaksanakan penyiapan bahan pengangkatan dan pemberhentian Jabatan Tinggi, Administrator dan Pengawas;
- g. melaksanakan penyiapan bahan pengangkatan dan pemberhentian Jabatan Tinggi, Administrator dan Pengawas;
- h. melaksanakan penyusunan pola pengembangan karier Jabatan Pimpinan Tinggi, Administrator, Pengawas dan Pelaksana berdasarkan hasil analisa kompetensi dan kinerja;
- i. menyiapkan bahan evaluasi Jabatan Tinggi, Administrator dan Pengawas dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang sesuai dengan standar kompetensi dan Sasaran Kinerja Pegawai;
- j. melaksanakan persiapan administrasi pelantikan dan serah terima Jabatan Tinggi, Administrator dan Pengawas;
- k. menyiapkan bahan penetapan perpindahan Aparatur Sipil Negara antar Organisasi Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi dan antar Kabupaten/Kota dalam Provinsi;
- l. menyiapkan bahan penetapan perpindahan Pegawai Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota ke Provinsi lain atau ke Pusat dan dari Pusat atau Provinsi lain ke Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota:

- m. melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbidang Penataan Jabatan Pimpinan Tinggi dan Administrasi; dan
- n. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.

(3) Kepala Subbidang Penataan Jabatan Fungsional, mempunyai tugas :

- a. Merencanakan program/kegiatan dan penganggaran pada Subbidang Jabatan Fungsional;
- b. Membagi tugas, membimbing, memeriksa dan menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbidang Jabatan Fungsional;
- c. Melaksanakan penyusunan pola pengembangan karier Jabatan Fungsional Tertentu;
- d. Melaksanakan penyiapan bahan penetapan pengangkatan Jabatan Fungsional Tertentu dan kenaikan dalam jabatan;
- e. Melaksanakan penyiapan bahan penetapan Pembebasan Sementara dan Pemberhentian dari/dalam jabatan fungsional bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi;
- f. Melaksanakan tugas Sekretariat Tim Penilai Angka Kredit Jabatan Fungsional Tertentu;
- g. Melaksanakan pembinaan Jabatan Fungsional ke Organisasi Perangkat Daerah dan Pemerintah Kabupaten/Kota se Provinsi Riau;

- h. Melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbidang Jabatan Fungsional; dan
- i. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.

5. Bidang Pengembangan Pegawai Aparatur

- (1) Kepala Bidang Pengembangan Pegawai Aparatur mempunyai tugas melakukan koordinasi, fasilitasi dan evaluasi pada Subbidang Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur, Subbidang Pengembangan Pendidikan, dan Subbidang Pengembangan Kompetensi Manajerial, Teknis dan Fungsional.
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud di atas, Kepala Bidang menyelenggarakan fungsi:
 - a. penyusunan program kerja dan rencana operasional pada Bidang Pengembangan Aparatur;
 - b. penyelenggaraan pelaksanaan koordinasi, fasilitasi dan memeriksa hasil pelaksanaan tugas di lingkungan Bidang Pengembangan Aparatur;
 - c. penyelenggaraan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas sesuai dengan tugas yang telah dilaksanakan kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah; dan
 - d. pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Pengembangan Pegawai , terdiri dari :

- (1) Subbidang Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur;

- (2) Subbidang Pengembangan Pengembangan Pendidikan Formal;
- (3) Subbidang Pengembangan Kompetensi Manajerial Teknis dan Fungsioanal.

Masing-masing Subbidang dipimpin oleh Kepala Subbidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang.

- (1) Kepala Subbidang Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur, mempunyai tugas :
 - a. merencanakan program/kegiatan dan penganggaran pada Subbidang Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur;
 - b. membagi tugas, membimbing, memeriksa dan menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbidang Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur;
 - c. melaksanakan penyusunan Analisis Kebutuhan Diklat Sumber Daya Manusia Aparatur di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau;
 - d. melaksanakan koordinasi dan konsolidasi terkait penyusunan Analisis Kebutuhan Diklat Sumber Daya Manusia Aparatur dengan Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Riau;
 - e. merencanakan kebutuhan pengembangan kompetensi manajerial, teknis dan fungsional bagi Aparatur Sipil Negara berdasarkan hasil Analisis Kebutuhan Diklat, Analisis Kesenjangan Jabatan dan hasil rekomendasi pengembangan kompetensi;

- f. melaksanakan penyusunan pola pelaksanaan pengembangan Diklat terhadap pengembangan kompetensi manajerial, teknis dan fungsional Aparatur Sipil Negara;
 - g. melaksanakan analisis kebutuhan pendidikan formal Aparatur Sipil Negara untuk Strata 1, Strata 2 dan Strata 3 berdasarkan analisis jabatan, peta jabatan dan analisis kesenjangan jabatan;
 - h. melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbidang Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur; dan melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.
- (2) Kepala Subbidang Pengembangan Pendidikan Formal, mempunyai tugas :
- a. merencanakan program/kegiatan dan penganggaran pada Subbidang Pengembangan Pendidikan Formal;
 - b. membagi tugas, membimbing, memeriksa dan menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbidang Pengembangan Pendidikan Formal;
 - c. menyelenggarakan administrasi kerjasama peningkatan pendidikan formal Aparatur Sipil Negara Strata 1, Strata 2 dan Strata 3 dengan lembaga dan instansi pemerintah serta pihak ketiga lainnya;

- d. melaksanakan penyeleksian dan pengusulan Aparatur Sipil Negara untuk mengikuti pendidikan Strata 1, Strata 2 dan Strata 3 dengan pola Tugas Belajar dan Izin Belajar;
 - e. melaksanakan seleksi dan fasilitasi pengiriman peserta didik pada lembaga pendidikan ikatan kedinasan;
 - f. menyelenggarakan monitoring peserta didik pada lembaga pendidikan ikatan kedinasan dan alumni ikatan kedinasan;
 - g. melaksanakan monitoring, evaluasi dan pembinaan mahasiswa tugas belajar;
 - h. mengelola pendidikan lanjutan Aparatur Sipil Negara;
 - i. melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbidang Pengembangan Pendidikan Formal; dan
 - j. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.
- (3) Kepala Subbidang Pengembangan Kompetensi Manajerial, Teknis dan Fungsional, mempunyai tugas :
- a. merencanakan program/kegiatan dan penganggaran pada Subbidang Pengembangan Kompetensi Manajerial, Teknis dan Fungsional;
 - b. membagi tugas, membimbing, memeriksa dan menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbidang Pengembangan Kompetensi Manajerial, Teknis dan Fungsional;

- c. menyelenggarakan administrasi kerjasama Diklat pengembangan kompetensi manajerial, teknis dan fungsional dengan lembaga dan instansi pemerintah serta pihak ketiga lainnya;
- d. melaksanakan seleksi dan fasilitasi pengiriman peserta diklat pengembangan kompetensi manajerial, teknis dan fungsional;
- e. mengevaluasi pelaksanaan Diklat dan sertifikasi pengembangan Diklat terhadap pengembangan kompetensi manajerial, teknis dan fungsional Aparatur Sipil Negara;
- f. melaksanakan monitoring, evaluasi dan pembinaan peserta pengembangan kompetensi manajerial, teknis dan fungsional;
- g. melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbidang Pengembangan Kompetensi Manajerial, Teknis dan Fungsional;
- h. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.

6. Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan

- (1) Kepala Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan mempunyai tugas melakukan koordinasi, fasilitasi dan evaluasi pada Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja, Subbidang Disiplin dan Pengawasan dan Subbidang Pendayagunaan dan Evaluasi Organisasi Profesi ASN
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud di atas, Kepala Bidang menyelenggarakan fungsi:

- a. penyusunan program kerja dan rencana operasional pada Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan;
- b. penyelenggaraan pelaksanaan koordinasi, fasilitasi dan memeriksa hasil pelaksanaan tugas di lingkungan Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan;
- c. penyelenggaraan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas sesuai dengan tugas yang telah dilaksanakan kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah; dan
- d. pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan, terdiri dari ;

- (1) Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja;
- (2) Subbidang Disiplin dan Pengawasan;
- (3) Subbidang Pendayagunaan dan Evaluasi Organisasi Profesi ASN.

Masing-masing Subbidang dipimpin oleh Kepala Subbidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang.

- (1) Kepala Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja, mempunyai tugas :
 - a. merencanakan program/kegiatan dan penganggaran pada Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja;
 - b. membagi tugas, membimbing, memeriksa dan menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbidang, Penghargaan dan Penilaian Kinerja;

- c. melaksanakan fasilitasi dan evaluasi pelaksanaan penilaian kinerja aparatur;
- d. melaksanakan penilaian dan evaluasi kesenjangan kinerja Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau;
- e. membuat informasi terkait hasil penilaian kinerja aparatur;
- f. mengelola dan melaksanakan fasilitasi pemberian penghargaan dan tanda jasa bagi aparatur;
- g. mengevaluasi pelaksanaan pemberian penghargaan dan tanda jasa aparatur;
- h. melaksanakan proses pengurusan Tabungan Perumahan, Kartu Badan Penyelenggara Jaminan Sosial dan Tabungan dan Asuransi Aparatur Sipil Negara;
- i. melaksanakan penyusunan kebijakan Gubernur dibidang penggajian dan tambahan penghasilan untuk meningkatkan kesejahteraan Aparatur Sipil Negara;
- j. melaksanakan fasilitasi pemeriksaan kesehatan Aparatur Sipil Negara;
- k. melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja; dan
- l. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.

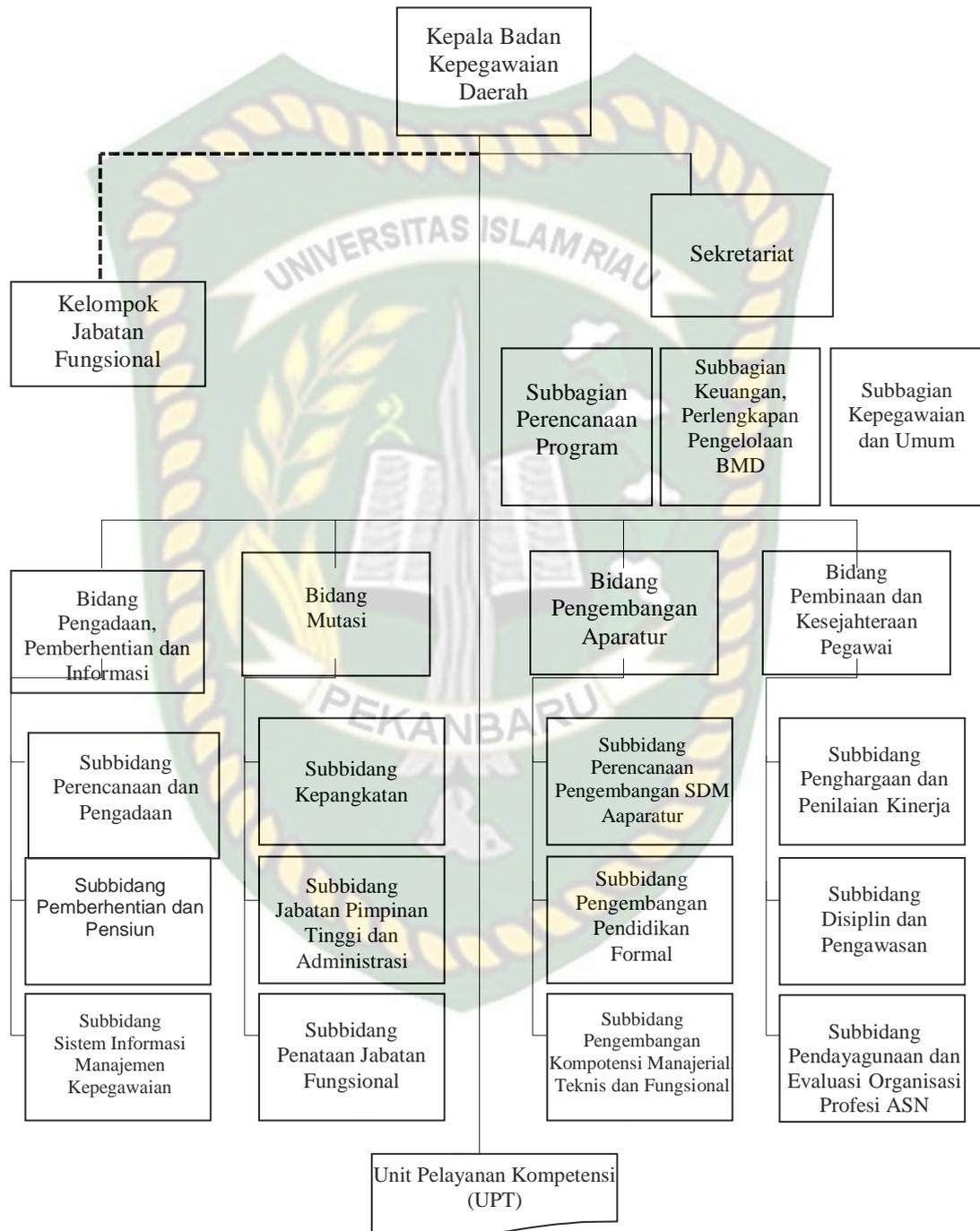
(2) Kepala Subbidang Disiplin dan Pengawasan, mempunyai tugas:

- a. merencanakan program/kegiatan dan penganggaran pada Subbidang Disiplin dan Pengawasan;
- b. membagi tugas, membimbing, memeriksa dan menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbidang Disiplin dan Pengawasan;
- c. melaksanakan penyusunan kebijakan Gubernur berkaitan dengan disiplin dan pengawasan Aparatur Sipil Negara;
- d. melaksanakan pengawasan dan pengevaluasian disiplin Aparatur Sipil Negara;
- e. mengelola penyelesaian pelanggaran disiplin Aparatur Sipil Negara;
- f. melaksanakan administrasi penjatuhan hukuman disiplin Aparatur Sipil Negara dan kasus hukum lainnya;
- g. melaksanakan administrasi proses izin perkawinan dan perceraian Aparatur Sipil Negara;
- h. melakukan mediasi terhadap Aparatur Sipil Negara yang mengajukan perceraian dan bekerjasama dengan Institusi Agama;
- i. memproses pemberhentian pegawai bukan mencapai batas usia pensiun dan pensiun dini atas permintaan sendiri;
- j. melaksanakan proses pemberhentian sementara dari jabatan bagi Aparatur Sipil Negara yang sedang menjalani proses hukum pidana;
- k. memfasilitasi pelaksanaan administrasi Laporan Harta Kekayaan Pejabat Negara (LHKPN);

- l. melaksanakan pelayanan administrasi izin dan cuti Aparatur Sipil Negara, cuti pejabat pimpinan tinggi pratama dan madya, cuti diluar tanggungan negara, cuti besar dan cuti Aparatur Sipil Negara yang dilaksanakan di luar negeri kedinasan/non kedinasan;
 - m. melaksanakan proses Izin Aparatur Sipil Negara yang akan mengikuti Pilihan Kepala Daerah, pemantauan netralitas Aparatur Sipil Negara dalam Pilihan Kepala Daerah serta pemberhentian Aparatur Sipil Negara yang mengikuti Pilihan Kepala Daerah bukan pensiun atas permintaan sendiri;
 - n. melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbidang Disiplin dan Pengawasan; dan
 - o. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.
- 2) Kepala Subbidang Pendayagunaan dan Evaluasi Organisasi Profesi ASN, mempunyai tugas :
- a. merencanakan program/kegiatan dan penganggaran pada Subbidang Pendayagunaan dan Evaluasi Organisasi Profesi ASN;
 - b. membagi tugas, membimbing, memeriksa dan menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbidang Pendayagunaan dan Evaluasi Organisasi Profesi ASN;
 - c. melaksanakan pembinaan kerohanian melalui bimbingan, konseling, motivasi dan Aparatur Sipil Negara;

- d. memfasilitasi pelaksanaan kegiatan pendayagunaan dan pengevaluasian terhadap Organisasi Profesi Aparatur Sipil Negara;
- e. merencanakan dan melaksanakan fasilitasi kelembagaan profesi Aparatur Sipil Negara (KORPRI dan lembaga profesi Aparatur Sipil Negara lainnya);
- f. mengelola administrasi umum, kepegawaian dan kegiatan keorganisasian untuk mendukung tugas dan fungsi lembaga profesi Aparatur Sipil Negara;
- g. mengkoordinasikan tata hubungan kerja di setiap jenjang kepengurusan;
- h. melaksanakan fasilitasi profesi Aparatur Sipil Negara;
- i. melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbidang Pendayagunaan dan Evaluasi Organisasi Profesi ASN; dan
- j. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.

Gambar 4.1. Struktur Organisasi BKD Provinsi Riau



Sumber: Peraturan Gubernur Riau Nomor 76 Tahun 2020

Berdasarkan struktur organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau maka bidang yang memiliki tugas dan fungsi membidangi Penilaian Kinerja (SKP) Pegawai melalui Sistem e-SIKAP ada pada Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja dimana Subbidang ini salah satu tugas untuk melaksanakan fasilitasi dan evaluasi pelaksanaan penilaian kinerja aparatur.

Sebagai unit kerja pelaksana penilaian kinerja melalui Sistem Informasi Kinerja Aparatur secara elektronik (*e-SIKAP*), Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja BKD Provinsi Riau berusaha untuk memberikan kemudahan bagi pimpinan dalam melakukan penilaian kinerja pegawai. Sistem ini diharapkan dapat memberikan peningkatan efektifitas dan efisiensi dalam penilaian dan dengan sistem penilaian ini juga diharapkan dapat meningkatkan kinerja aparatur dan akan membawa perbaikan kinerja pelayanan instansi Pemerintah yang professional secara keseluruhan. Pentingnya peningkatan kualitas penilaian kinerja pegawai melalui implementasi Sistem Informasi Kinerja Aparatur secara elektronik (*e-SIKAP*) yang merupakan salah satu prioritas dalam tahapan pengembangan kualitas PNS.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

Terwujudnya tata pemerintahan yang baik (*good governance*) adalah cita-cita bangsa Indonesia. Pemerintah Republik Indonesia dalam mewujudkan *good governance* adalah dengan berupaya melakukan reformasi di segala kegiatan pemerintahan salah satunya melalui pemanfaatan teknologi informasi (*E-Government*). Untuk itu terhitung sejak tanggal 1 Januari 2018 Provinsi Riau juga mulai secara resmi menerapkan sistem penilaian kinerja berbasis online yang dituangkan dalam aplikasi e-SIKAP (SKP Online).

Sistim Informasi Kinerja Aparatur secara elektronik (*e-SIKAP*) merupakan aplikasi yang dibuat khusus untuk menilai kinerja pegawai secara langsung dengan memasukkan uraian tugas jabatan pegawai kedalam aplikasi. Pelaksanaan sasaran kinerja pegawai dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target, capaian, hasil dan manfaat yang dicapai serta prilaku PNS. Penilaian kinerja PNS dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan

Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai dengan menggunakan Sistim Informasi Kinerja Aparatur secara elektronik (*e-SIKAP*) juga dibarengi dengan peningkatan atau perubahan pemberian tunjangan kinerja. Dengan terbitnya Peraturan Gubernur Riau No. 9 Tahun 2018 tentang Pemberian Tambahan

Penghasilan Pegawai (TPP) bagi pegawai dilingkungan pemerintah provinsi Riau dan surat Keputusan Gubernur Riau No. Kpts.1187/XI/2018 tentang Besaran Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2018. Tambahan Penghasilan Pegawai diberikan berdasarkan Kelas Jabatan dan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai yang tertuang dalam peraturan Gubernur Riau No. 15 tahun 2018 tentang jabatan dan kelas jabatan dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau.

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuan lebih lanjut dijelaskan bahwa tidak lebih dan tidak kurang. Dimana implementasi menyangkut tindakan seberapa jauh yang telah diprogramkan itu benar-benar memuaskan. Meter dan Horn dalam Subarsono (2015:99) mencoba mengadopsi model sistem kebijaksanaan yang pada dasarnya menyangkut beberapa komponen yang harus selalu ada agar tuntutan kebijaksanaan bisa direalisasikan menjadi hasil kebijaksanaan.

Penelitian ini berusaha untuk menganalisis implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Standar kebijaksanaan dan tujuan;
- 2) Sumberdaya organisasi pelaksana;
- 3) Komunikasi antar organisasi ;
- 4) Disposisi/Sikap para pelaksana;
- 5) Kondisi sosial, ekonomi dan politik.

Untuk itu agar dapat mengetahui bagaimana implementasi kebijakan terkait pelaksanaan e-SIKAP pada Badan Kepegawai Daerah Provinsi Riau dapat dijelaskan sebagai berikut:

5.1.1. Implementasi Kebijakan e-SIKAP Diukur Melalui Standar kebijaksanaan dan tujuan

Implementasi kebijakan merupakan tahapan yang sangat penting dalam proses kebijakan. Artinya implementasi kebijakan menentukan keberhasilan suatu proses kebijakan dimana tujuan serta dampak kebijakan dapat dihasilkan. Implementasi kebijakan merupakan tahap yang krusial dalam proses kebijakan publik. Suatu kebijakan atau program harus diimplementasikan agar mempunyai dampak atau tujuan yang diinginkan. Implementasi kebijakan dipandang dalam pengertian luas merupakan alat administrasi publik dimana aktor, organisasi, prosedur, teknik serta sumber daya diorganisasikan secara bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang diinginkan

Sistim Informasi Kinerja Aparatur secara elektronik (*e-SIKAP*) yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yang mana penanggungjawab kegiatannya dilaksanakan pada Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan merupakan sebuah kebijakan yang diambil oleh Pemerintah Provinsi Riau dalam bentuk aplikasi yang dibuat khusus untuk menilai kinerja pegawai secara langsung dengan memasukkan uraian tugas jabatan pegawai kedalam aplikasi. Pelaksanaan sasaran kinerja pegawai dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan

memperhatikan target, capaian, hasil dan manfaat yang dicapai serta perilaku PNS. Penilaian kinerja PNS dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai dengan menggunakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur secara elektronik (*e-SIKAP*) juga dibarengi dengan peningkatan atau perubahan pemberian tunjangan kinerja yang didapat oleh pegawai setiap bulannya. Dengan terbitnya Peraturan Gubernur Riau Nomor 9 Tahun 2018 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) bagi pegawai dilingkungan pemerintah provinsi Riau dan surat Keputusan Gubernur Riau Nomor Kpts.1187/XI/2018 tentang Besaran Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2018. Tambahan Penghasilan Pegawai diberikan berdasarkan Kelas Jabatan dan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai yang tertuang dalam peraturan Gubernur Riau No. 15 tahun 2018 tentang jabatan dan kelas jabatan dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau.

Kehadiran kebijakan penggunaan sistem *e-SIKAP* dalam penilaian kinerja pegawai di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang dilaksanakan oleh Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau tidak terlepas dari salah satu agenda reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau dengan cara penerapan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dan peningkatan kesejahteraan pegawai secara proporsional, terukur dan transparan.

Dengan pelaksanaan penilaian kinerja melalui Sistem Informasi Kinerja Aparatur secara elektronik (*e-SIKAP*) ini diharapkan akan mampu memberikan

kemudahan bagi pimpinan dalam melakukan penilaian kinerja pegawai. Sistem ini diharapkan dapat memberikan peningkatan efektifitas dan efisiensi dalam penilaian dan dengan sistem penilaian ini juga diharapkan dapat meningkatkan kinerja aparatur dan akan membawa perbaikan kinerja pelayanan instansi Pemerintah yang professional secara keseluruhan. Pentingnya peningkatan kualitas penilaian kinerja pegawai melalui implementasi Sistem Informasi Kinerja Aparatur secara elektronik (*e-SIKAP*) yang merupakan salah satu prioritas dalam tahapan pengembangan kualitas PNS.

Implementasi Kebijakan *e-SIKAP* yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yang diukur melalui adanya standar kebijaksanaan dan tujuan mengapa sistem *e-SIKAP* digunakan di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, hal ini terdapat 7 (tujuh) alasan kenapa sistem *e-SIKAP* ini dipandang penting adanya, diantaranya untuk:

- 1) Peningkatan kinerja organisasi dan PNS dan CPNS;
- 2) Melakukan penataan dan penyempurnaan organisasi;
- 3) Melakukan penilaian atas prestasi kerja organisasi dan prestasi kerja PNS dan CPNS;
- 4) Meningkatkan keadilan dan kesejahteraan PNS dan CPNS;
- 5) Mendorong terciptanya kompetisi kerja yang sehat antar PNS dan CPNS;
- 6) Memudahkan untuk merekap data capaian kerja atau SKP bulanan;
- 7) Sebagai dasar perhitungan Tambahan Penghasilan Pegawai.

Dengan adanya kejelasan tujuan ini, dapat dipahami bahwa implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (*e-SIKAP*) yang

dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau memiliki target yang jelas yang harus dicapai oleh setiap instansi penyelenggaranya dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terkait target capaian dalam implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dapat diketahui dari hasil wawancara berikut ini:

“Dapat saya sampaikan bahwa Pemerintah Provinsi Riau terus berupaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih (good gouemment and clean gouernance) sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010- 2025. Salah satu upaya untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih ini terutama pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau ditetapkanlah sebuah kebijakan tentang penilaian kinerja aparatur melalui Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik atau disingkat dengan e-SIKAP. Penerapan e-SIKAP dimaksudkan untuk memudahkan penginputan dan pendokumentasian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang gunanya sebagai dasar pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang diterima oleh pegawai setiap bulannya. Berbicara target tentu tidak terlepas dari capaian kinerja dari pelaksanaan kegiatan ini dan pastinya target capaian kinerja e-SIKAP akan dapat diketahui apabila sistem e-SIKAP bisa terimplementasi dengan baik”. (Wawancara dengan Bapak Ichwan Ridwan SH, MH, tanggal 03 Mei 2021)

Dari hasil wawancara ini dapat dipahami bahwa agar implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dapat berjalan lebih maksimal maka setiap elemen yang terlibat dalam penerapan sistem penilaian kinerja melalui e-SIKAP betul-betul menjalankan kebijakan ini dengan cara memahami dengan baik sasaran dan tujuan kenapa sistem e-SIKAP ini ada.

Dari hasil wawancara penulis dengan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Bapak Tengku Faisyal, SE terkait mengenai sasaran dan tujuan dari penerapan e-SIKAP di Provinsi Riau sebagaimana yang telah diamanatkan dalam Peraturan Gubernur Riau dapat diketahui sebagai berikut:

“Setiap pekerjaan pasti ada sasaran dan tujuan yang hendak dicapai, begitu pula dari penerapan sistem e-SIKAP untuk penilaian kinerja PNS ini juga memiliki sasaran dan tujuan yang jelas. Dari kejelasan sasaran dan tujuan ini maka implementasi sistem e-SIKAP ini dapat diukur apakah berhasil atau tidak diterapkan di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau terutama pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Saya meyakini kehadiran sistem e-SIKAP sebagai solusi terbaik dalam meningkatkan kinerja pegawai dimasa yang akan datang, karena memang saat ini apalagi dengan kondisi pandemi Covid-19 kinerja PNS sangat dibutuhkan dalam memberikan pelayanan publik terbaik kepada masyarakat”. (Wawancara dengan Bapak Tengku Faisyal, SE, tanggal 07 Mei 2021)

Merujuk dari wawancara di atas maka dapat dipahami bahwa standar dan tujuan kebijakan pada penerapan e-SIKAP yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau akan berhasil apabila ada aturan dan pedoman dalam menjalankannya, karena memang sebaik apapun sebuah kebijakan tapi tidak didukung oleh kejelasan sasaran dan tujuan dari kebijakan tersebut maka akan sulit kebijakan yang dibuat terimplementasi dengan baik di lapangan. Dalam pelaksanaan implementasi e-SIKAP sebagai usaha meningkatkan kinerja pegawai terutama pada masa pandemi Covid-19 ini kehadiran sistem e-SIKAP sungguh sangat membantu para pimpinan dalam melakukan penilaian kinerja terhadap stafnya. Namun ada beberapa masalah yang dihadapi oleh bidang pelaksana sistem e-SIKAP dilapangan yaitu Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

terkait masalah koordinasi yang lemah antar struktur birokrasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Guna menyelesaikan masalah tersebut Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau membuat sebuah prosedur tetap atau Standard Operasional Prosedure (SOP) untuk kelancaran implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah dokumen yang berkaitan dengan prosedur yang dilakukan secara kronologis untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang bertujuan untuk memperoleh hasil kerja yang paling efektif dari para pekerja dengan biaya yang serendah-rendahnya. SOP biasanya terdiri dari manfaat, kapan dibuat atau direvisi, metode penulisan prosedur, serta dilengkapi oleh bagan flowchart di bagian akhir.

Adanya standar dan sasaran kebijakan / ukuran dan tujuan kebijakan merupakan faktor pendukung dalam berjalannya implementasi kebijakan e-SIKAP di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Untuk SOP yang digunakan oleh Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam implementasi implementasi kebijakan e-SIKAP tidak dirancang secara sendiri melainkan Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau merancangya bersama Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Riau. Untuk SOP pelaksanaan implementasi kebijakan e-SIKAP di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dengan Kepala

Subbagian Kepegawaian dan Umum Bapak Hendro Niko, S.STP, MM sebagaimana hasil wawancara berikut ini:

“Kalo SOP dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP memang sudah ada, tetapi yang merancang bukan dari kami saja akan tetapi juga melibatkan berbagai pihak diantaranya dari Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Riau, karena memang sistem e-SIKAP ini adalah program Pemerintah Provinsi Riau dalam rangka meningkatkan kinerja publik dari pegawai. Tujuan dari melibatkan semua pihak ini agar SOP yang dihasilkan lebih berkualitas serta mampu memberikan solusi terbaik dalam mempermudah semua pihak untuk mengimplementasikan kebijakan e-SIKAP dalam pelaksanaan kerja sehari-hari” (Wawancara dengan Bapak Hendro Niko, S.STP, MM, tanggal 06 Mei 2021)

Berikut ini dapat ditampilkan alur birokrasi dalam proses penyelenggaraan sistem e-SIKAP pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau:

Gambar 5.1. Proses Birokrasi e-SIKAP pada BKD Provinsi Riau

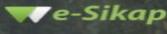


Sumber: Sekretariat BKD Provinsi Riau, tahun 2021

Sementara itu satu bentuk SOP yang dijalankan yang berkaitan penyelenggaraan implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur

Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau .

Gambar 5.2. Standar Operasional Prosedur Penilaian Kinerja Melalui Sistem e-SIKAP


HOME LAPORAN KINERJA LOGIN

Sistem Informasi Kinerja Pegawai

Orientasi Pelayanan | Integritas | Komitmen | Disiplin | Kerja Sama | Kepemimpinan

LOGIN
LAPORAN KINERJA



PEMERINTAH PROVINSI RIAU
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
PROVINSI RIAU

DASAR HUKUM

1. PP No.8 tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.
2. PermenPAN dan RB Nomor 29 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja.
3. Instruksi Presiden Nomor 5 tahun 2004 tentang percepatan pemberantasan korupsi.
4. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

KETERKAITAN

PERINGATAN

Penetapan Kinerja BKD akan dijadikan sebagai pedoman dan acuan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi SKPD untuk periode satu tahun anggaran. Apabila tidak dilaksanakan sesuai SOP, maka proses penetapan Kinerja ini tidak akan berjalan lancar.

Nomor Standar Operasional Prosedur	: 5.4.1.1.1.7
Tanggal Pembuatan	: 29 Desember 2014
Tanggal Revisi	: 06 Desember 2017
Tanggal Pengesahan	: 20 Desember 2017
Disahkan Oleh	: KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU IKHWAN RIDWAN, SH., M.Si NIP. 19650904 199703 1 001
Nama Standar Operasional Prosedur	: Penyusunan Penetapan Kinerja BKD
KUALIFIKASI PELAKSANA	: 1. Memiliki kewenangan dalam penyusunan penetapan kinerja SKPD 2. Memiliki kemampuan dalam menyusun penetapan kinerja SKPD
PERALATAN / PERLENGKAPAN	: Renstra BKD , Renja BKD dan Format Penetapan Kinerja
PENCATATAN DAN PENDATAAN	: Rumusan rencana program dan kegiatan dan anggaran BKD untuk periode satu tahun anggaran

No	Kegiatan	Pelaksana				Mutu Baku			Keterangan
		Kaban	Sekban	Kasubag	Eselon III dan IV	Kelengkapan	Waktu	Output	
1	Memerintahkan Sekban dalam penyusunan PENETAPAN KINERJA BKD	○	○			Disposisi Surat	5 Menit	Disposisi surat	
2	Memerintahkan kasubag Perencanaan dan Program dalam penyusunan PENETAPAN KINERJA BKD		○	○			5 Menit	Disposisi surat	
3	Membuat format pengumpulan data dan informasi kinerja dari masing-masing bidang dan sekretariat			○		Format penyusunan PENETAPAN KINERJA BKD	30 Menit	Format penyusunan PENETAPAN KINERJA BKD	
4	Menyampaikan format pengumpulan data dan informasi kinerja kepada masing-masing bidang dan sekretariat (melalui eselon IV)			○		Format penyusunan PENETAPAN KINERJA BKD	15 Menit	Format penyusunan PENETAPAN KINERJA BKD	Dilakukan Pembahasan Di Bidang/UPT tingkat eselon III
5	Menyerahkan isian format pengumpulan data dan informasi PENETAPAN KINERJA			○			60 Menit	Draft PENETAPAN KINERJA	
6	Melaksanakan Rapat Pembahasan PENETAPAN KINERJA		○	○			60 Menit	Draft PENETAPAN KINERJA	
5	Menghimpun format data dan informasi kinerja dari masing-masing bidang dan sekretariat dan Menganalisis dan mengevaluasi data dan informasi kinerja yang telah terkumpul			○		Format penyusunan PENETAPAN KINERJA BKD	1 Minggu	Dokumen PENETAPAN KINERJA BKD	
8	Mengoreksi Dokumen PENETAPAN KINERJA BKD			○		Dokumen PENETAPAN KINERJA BKD	3 Hari	Dokumen PENETAPAN KINERJA BKD	
9	Menyampaikan Dokumen PENETAPAN KINERJA kepada Kaban untuk memintakan persetujuan dan Penandatanganan dokumen PENETAPAN KINERJA BKD oleh Kepala Badan	○				Dokumen PENETAPAN KINERJA BKD	30 Menit	Dokumen PENETAPAN KINERJA	

Sumber: Sekretariat BKD Provinsi Riau, tahun 2021

Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Bapak Tengku Faisyal, SE, terkait keberadaan SOP pelayanan sistem e-SIKAP dapat diketahui dari hasil wawancara berikut ini:

“Dalam proses pelaksanaan implementasi kebijakan sistem e-SIKAP ini kami berusaha bekerja sesuai aturan karena itulah SOP ini dibuat dan kami berharap dengan adanya SOP penilaian kinerja PNS ini setiap pekerjaan memiliki alur-alur yang jelas dan dapat membantu para pegawai kami bekerja lebih baik lagi dalam mencapai target-target pekerjaan” (Wawancara dengan Bapak Tengku Faisyal, SE, tanggal 07 Mei 2021)

Selain dalam bentuk SOP, struktur birokrasi yang dilakukan Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam mengimplementasikan kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) berdasarkan Peraturan Gubernur Riau Nomor 8 Tahun 2018 tentang Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau juga dilakukan dengan bentuk koordinasi yang berkesinambungan mengingat kebijakan tersebut tidak hanya menjadi tanggungjawab dari Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan saja akan tetapi merupakan tanggungjawab bersama seluruh bidang-bidang yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Dengan demikian adanya kerjasama yang terjalin ini maka akan dapat membantu Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau mencapai target kinerja dari mengimplementasikan kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP).

Bentuk koordinasi yang dilakukan oleh Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi adalah dengan cara mengadakan sosialisasi pada seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang ada di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau untuk mengkomunikasikan bagaimana menjalankan penilaian kinerja PNS melalui sistem e-SIKAP. Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi juga mewajibkan para pegawainya untuk lebih aktif berkomunikasi dan bersosialisasi agar seluruh aparatur dapat mengoperasikan dan memahami cara kerja dari sistem e-SIKAP ini.

Tujuan dari adanya koordinasi yang dilakukan Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi dengan semua pihak yang terkait adalah untuk memudahkan Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam menyampaikan informasi kepada terkait e-SIKAP, karena menurut data yang diperoleh peneliti pada wawancara langsung dengan Kepala Subbagian Sistem Informasi dan Manajemen Kepegawaian menyebutkan bahwa terkadang banyak PNS datang secara langsung ke BKD Provinsi Riau untuk mencari beberapa informasi terkait sistem e-SIKAP. Hal tersebut terjadi karena walaupun Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sudah memanfaatkan teknologi seperti media elektronik (Radio, TV dan Website) dan media cetak (Koran dan Leaflet) sebagai sarana komunikasinya, akan tetapi masih ada saja pegawai yang tidak memanfaatkan hal tersebut. Untuk itu Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau tidak boleh hanya

fokus pada penyebaran informasi melalui media elektronik dan media cetak saja akan tetapi juga harus mempertimbangkan dengan penyebaran informasi melalui dengan metode monitoring dan evaluasi kemasing-masing OPD untuk menjelaskan sasaran dan tujuan dari keberadaan sistem e-SIKAP.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi penulis dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau melalui adanya standar dan sasaran kebijakan/ukuran dan tujuan kebijakan sejauh ini sudah dikatakan sangat baik, hal ini diketahui dari adanya koordinasi antar bidang yang menangani implementasi kebijakan sistem e-SIKAP. Adanya koordinasi yang terjalin ini akan dapat membentuk sasaran dan tujuan yang sama antar semua pihak yang terlibat dalam mensukseskan implementasi sehingga kedepannya capaian kinerja pegawai yang menjadi target dalam implementasi kebijakan sistem e-SIKAP untuk meningkatkan kinerja organisasi dapat terealisasi dengan baik dan juga harapan Pemerintah Provinsi Riau untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih (*good gouemment and clean gouernance*) dapat terwujud.

5.1.2. Implementasi Kebijakan e-SIKAP Diukur Melalui Sumberdaya Organisasi pelaksana.

Selain adanya standar kebijaksanaan dan tujuan, hal penting lainnya dalam suatu implementasi program pemerintah ditengah-tengah masyarakat adalah ketersediaan sumberdaya yang memadai tentu akan membantu kelancaran dalam mengimplementasikan suatu kebijakan. Dalam hal ini, bagaimana sumberdaya

yang dimiliki oleh Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dapat meningkatkan implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

Betapapun jelasnya proses standar kebijaksanaan dan tujuan dari implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dan besarnya kewenangan yang sudah diberikan akan tetapi kalau sumberdaya yang tidak mendukung hal ini dapat menghambat pelaksanaan implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Adapun pentingnya masalah sumberdaya mencakup: jumlah pegawai yang dilibatkan, keahlian pegawai yang diperlukan, informasi dari pimpinan dan pengawasan dan berbagai penyesuaian lainnya.

Pada Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam hal ketersediaan sumberdaya pelaksanaan implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) memiliki sedikit permasalahan dengan ketersediaan sumberdaya pelaksana karena menurut informasi yang diperoleh peneliti pada saat melakukan wawancara dengan Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau menyatakan bahwa terdapat kekurangan sumberdaya pegawai pelaksana kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terutama adalah kurangnya

jumlah staf yang dimiliki oleh Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dimana hanya memiliki 12 orang staf yang berstatus PNS saja, sebagaimana diketahui dari hasil wawancara berikut ini:

“Untuk hal melakukan kegiatan optimalisasi implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) sebetulnya kami masih sangat kekurangan staf pelaksana karena sebagian diketahui staf dari Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau hanya memiliki 12 orang staf saja yang berstatus sebagai PNS dan dibantu oleh 7 orang tenaga honorer dan pegawai yang mengelola e-SIKAP ada ada 2 orang yaitu admin e-SIKAP dan Verifikator e-SIKAP sehingga dalam proses pelaksanaan pekerjaannya agak sedikit terkendala karena memang jika melihat beban kerja dan tanggungjawab yang harus dilaksanakan seharusnya staf Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau setidaknya ada 30 orang namun karena ada keterbatasan penempatan PNS di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau serta keterbatasan dana untuk membayar gaji tenaga honorer maka terpaksa hanya mempekerjakan 12 orang staf PNS dan dibantu oleh 7 orang tenaga honorer. Selain itu fasilitas kantor dan penunjang pekerjaan lainnya yang ada di Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sejauh ini juga masih kurang memadai terkadang untuk melaksanakan rapat koordinasi dalam skala besar yang melibatkan seluruh OPD yang ada di Provinsi Riau, Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau tidak bisa menyelenggarakannya sehingga pelaksanaannya baru sebatas tingkat terbatas dengan sosialisasi beberapa OPD saja” (Wawancara dengan Bapak T. Hevi Ikhwanasyah, MH, tanggal 07 Mei 2021)

Adanya kekurangan jumlah staf pelaksana tersebut ternyata menjadi salah satu hambatan dalam usaha mengoptimalkan implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP), karena Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau harus mampu membagi tugas pokok lainnya yang menjadi tugas dan fungsi masing-masing bidang. Khusus untuk penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP, Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi

Riau harus mengelola kegiatan penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP mulai dari perencanaan kegiatan, menjalin kerjasama dan sosialisasi kepada seluruh aparatur, penyebaran informasi melalui media-media yang digunakan sampai memberikan pelatihan dan bimbingan kepada seluruh pegawai beserta admin nya agar mampu menjalankan dan mengoperasikan sistem e-SIKAP.

Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan Bapak Ferry Elwin, S.Pi, M.Sc selaku Kasubbid Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terkait bagaimana mereka membagi waktu kerjanya dengan keterbatasan pegawai dalam bekerja:

“Jujur saja keerbatasan staf pelaksana tidak dialami oleh satu bidang malahan secara organisasi BKD Provinsi Riau masih membutuhkan staf pelaksana agar kegiatan-kegiatan pelayanan kepegawaian dapat terlaksana dengan baik. Selama ini kami sering keteteran dalam melaksanakan tugas karena kurangnya SDM aparatur yang memadai, dan staf yang ada saat ini harus mengelola dari mulai perencanaan kegiatan, menjalin kerjasama dengan semua pihak, penyebaran informasi melalui media-media yang digunakan sampai kepada memberikan pelatihan dan bimbingan aparatur yang lama dan baru agar mampu tumbuh dan berkembang sesuai dengan harapan semua pihak, Selain itu para pegawai di bidang juga harus mampu menyelesaikan tugas pokok lainnya yang sudah menjadi tanggung jawab mereka. Dengan keadaan seperti ini rasanya sangat sulit untuk dapat bekerja secara maksimal”.(Wawancara dengan Bapak Ferry Elwin, S.Pi, M.Sc, tanggal 04 Mei 2021)

Selanjutnya penulis juga melakukan wawancara dengan Linda Rahmadani salah seorang Staf Subbagian Kepegawaian dan Umum, sebagaimana hasil wawancara berikut ini:

“Secara pribadi saya akui, saat ini begitu banyak beban pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh pegawai disini, terkadang kita harus menyelesaikan beberapa pekerjaan dalam waktu yang bersamaan, dengan keadaan seperti ini maka hal ini merupakan sebuah hambatan dalam pelaksanaan kerja yang harus kami selesaikan. Adapun cara kami mengatasi hambatan tersebut diantaranya kami harus menambah jam kerja kami, yang seharusnya jam kerja kami mulai pukul 07.30 WIB s/d 16.00 WIB maka kami tambah jam pulang sampai jam 18.00 WIB dan tak jarang pula kami lembur sampai malam. Selain itu jika pekerjaan masih banyak, maka hari libur kami diagendakan oleh pimpinan untuk menambah jam kerja, namun sayangnya kami tidak mendapatkan uang lembur ataupun insentif dari penambahan jam kerja yang kami lakukan”. (Wawancara dengan Linda Rahmadani, tanggal 04 Mei 2021)

Sejauh ini belum ada upaya yang dilakukan Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam menangani kekurangan sumberdaya aparatur tersebut karena dalam waktu dekat tidak ada penerimaan pegawai ASN atau honorer dikarenakan keterbatasan dana untuk mengaji pegawai baru, menurut Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, bahwa biasanya penambahan jumlah staf Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau akan dilakukan berdasarkan analisa kebutuhan jabatan yang sedang dikerjakan oleh Bagian Kepegawaian dan Umum, jadi untuk penambahan pegawai dalam waktu dekat belum dapat terlaksana. Permasalahan jumlah staf pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau tidak hanya terjadi di Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau saja karena menurut data yang diperoleh peneliti dari wawancara secara langsung dengan Sekretaris BKD Provinsi Riau menyebutkan bahwa hampir semua bidang yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terutama yang mengelola sistem informasi kepegawaian salah satunya sistem e-SIKAP juga mengalami permasalahan kekurangan jumlah staf, sebagaimana hasil wawancara penulis

dengan Bapak Hendro Niko, S.STP, MM selaku Kepala Subbagian Kepegawaian dan Umum bertikut ini:

“Sejauh ini permasalahan kekurangan pegawai tidak hanya terjadi pada satu bagian saja akan tetapi merata pada seluruh bagian yang ada di BKD Provinsi Riau juga mengalami hal yang sama. Selain kekurangan staf di beberapa bidang juga mengalami kurang dari segi sarana dan prasarana penunjang kerja dimana untuk fasilitas kerja seperti ketersediaan jaringan internet, komputer, printer dan ruangan kerja yang layak juga belum terpenuhi dengan baik. Adanya permasalahan ini sangat mempengaruhi sekali kinerja pegawai terutama dalam pelaksanaan implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau”

Sebagai gambaran bagaimana kebutuhan staf untuk optimalisasi implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, dimana Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau para pegawainya harus memiliki keahlian dalam menguasai keterkaitan mengoperasikan sistem e-SIKAP, menguasai peraturan perundang-undangan dan memiliki skill kerja dalam mengoperasikan komputer berbasis website. Karena memang para staf yang memiliki kemampuan khusus ini harus mampu membina dan mengarahkan setiap aparatur agar lebih menguasai penggunaan sistem e-SIKAP.

Agar optimalisasi implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) dapat berjalan dengan lancar maka Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau mengadakan pelatihan dan juga pembinaan kepada para pegawainya agar sumberdaya yang dibutuhkan dapat memenuhi kriteria yang dibutuhkan dalam Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi

Riau tersebut. Berikut adalah dokumentasi kegiatan implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

Gambar 5.3. Dokumentasi Kegiatan Peningkatan Kapasitas Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Menggunakan Sistem e-SIKAP



Sumber: Sekretariat BKD Provinsi Riau, Tahun 2021

Menurut Sekretaris BKD Provinsi Riau Bapak Tengku Faisyal, SE, para pegawai yang bekerja di Bidang Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terutama yang mengelola sistem e-SIKAP tidak hanya harus mampu memiliki kompetensi diri yang baik saja tetapi para pegawai juga harus memahami dan mematuhi peraturan yang berkaitan dengan pelaksanaan implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yaitu Peraturan Gubernur Riau Nomor 8 Tahun 2018 tentang Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Apabila para pegawai yang

bekerja di Badan Kepegawai Daerah Provinsi yang telah memahami serta menaati peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) tentu akan tanggap dalam menyikapi dan memperbaiki apabila terdapat kritik dan saran.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi penulis dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dianalisis melalui sumberdaya aparatur pelaksananya sejauh ini belum dapat terlaksana dengan baik, hal ini diketahui dari masih terbatasnya sumberdaya aparatur yang ada pada Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terutama pegawai yang bertanggungjawab mengelola sistem e-SIKAP, keadaan ini juga di perburuk dengan kondisi kemampuan para pegawai dalam memahami dan mengaplikasikan sistem e-SIKAP kedalam proses kerja sehari-hari. Selain itu sarana dan prasarana yang mendukung kerja para pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau juga belum memadai seperti keterbatasan alat kerja berupa komputer, printer dan jaringan internet. Selain itu Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau belum memiliki ruang pertemuan khusus yang dapat menampung kehadiran aparatur pemerintah yang begitu banyak apabila dilakukan kegiatan koordinasi gabungan ataupun sosialisasi dan pelatihan untuk sistem e-SIKAP dalam skala besar sehingga hal ini perlu menjadi perhatian Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau untuk dapat mempersiapkan sarana dan prasaran yang memadai demi optimalnya implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja

Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

5.1.3. Implementasi Kebijakan e-SIKAP Diukur Melalui Komunikasi Antar Organisasi Dan Aktifitas Pelaksana.

Proses komunikasi efektif antar organisasi dan aktifitas pelaksanaan diperlukan dalam kerangka pelaksanaan implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Pimpinan dalam hal ini Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau harus mengkomunikasikan kebijakan yang akan dilaksanakan kepada bidang yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) agar dapat memahami maksud dan tujuan dari implementasi kebijakan dari pelaksanaan sistem penilaian kinerja pegawai melalui e-SIKAP. Komunikasi adalah perekat organisasi dan koordinasi adalah asal muasal dari kerja sama tim serta terbentuknya sinergi dan integrasi. Komunikasi antar komponen harus dilakukan secara intensif agar kinerja dalam pelaksanaan kebijakan dapat berjalan secara optimal.

Dalam implementasi sebuah kebijakan terdapat beberapa hal penting yang harus diperhatikan, salah satunya adalah komunikasi. Karena tentu komunikasi dapat memudahkan pelaksanaan suatu kebijakan, baik itu komunikasi antara pelaksana dengan publik yang disasanya maupun komunikasi dalam organisasi pelaksanaannya. Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, komunikasi antara pembuat kebijakan dengan pelaksanaannya sejauh ini sudah berjalan dengan baik

karena setiap terdapat kebijakan baru, pembuat kebijakan selalu langsung menyebarluaskan informasinya salah satu caranya adalah dengan dilakukan sosialisasi.

Selama ini terkait komunikasi dalam pelaksanaan implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau tidak pernah terjadinya hambatan dalam pelaksanaan komunikasinya. Adapun tujuan dari adanya komunikasi yang efektif dari pembuatan kebijakan dalam hal ini Pemerintah Provinsi Riau melalui Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau adalah agar aparatur pelaksana kegiatan penilaian kinerja melalui sistem e-SIKAP yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam menjalankan kegiatannya selalu mengacu kepada aturan-aturan yang telah disepakati bersama terutama Peraturan Gubernur Riau Nomor 8 Tahun 2018 tentang Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.

Menurut data dari Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau menjelaskan bahwa sejauh ini proses mengkomunikasikan informasi dari pembuatan kebijakan pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang diterapkan kepada seluruh aparatur yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sudah cukup jelas karena adanya komunikasi langsung yang dilakukan oleh Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau berupa pelaksanaan sosialisasi Peraturan Gubernur Riau Nomor 8 Tahun 2018

tentang Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, sehingga para pegawai yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan mengetahui pedoman dalam mengimplementasikan Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang sedang mereka laksanakan.

Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau selaku penanggungjawab pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau selalu mengingatkan para pegawai untuk mengisi penilaian kinerjanya ke dalam sistem e-SIKAP serta senantiasa bekerja berorientasi untuk kepentingan organisasi. Oleh karena itu setiap pegawai senantiasa diberikan bimbingan dalam melakukan pengisian penilaian kinerja mereka pada Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP).

Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan Kepala Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Bapak Muchti Nuh, M.Si berikut ini:

“Kami di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terutama pada Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja ini dalam membuat kebijakan terkait pelaksanaan penilaian kinerja Sistem melalui Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) senantiasa berpedoman kepada Peraturan Gubernur Riau Nomor 8 Tahun 2018 tentang Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, karena dari peraturan tersebutlah kami akan dapat menentukan arah kebijakan seperti apa yang akan dijalankan kedepannya untuk penilaian kinerja para pegawai melalui sistem e-SIKAP“. (Wawancara dengan Bapak Muchti Nuh, M.Si, tanggal 21 Mei 2021).

Sedangkan bentuk perencanaan yang dilakukan oleh Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau adalah dengan cara mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan metode dan tata cara pengaplikasian sistem e-SIKAP kemudian informasi-informasi tersebut dikemas menjadi sebuah konten informasi, tentunya informasi yang dibuat tersebut disesuaikan dengan media yang akan digunakan dalam penyabarluasan informasi publik tersebut. Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan Kepala Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, Bapak T. Hevi Ikhwansyah, SH, sebagai berikut:

“Dengan mengumpulkan informasi-informasi terkait dengan metode dan tata cara pengaplikasian sistem e-SIKAP yang akan disampaikan supaya semua pegawai dapat mengetahui bagaimana metode-metode dalam mengisi dan menjalankan sistem e-SIKAP untuk penilaian kinerja yang mana nantinya akan dapat membantu mereka dalam peningkatan kemampuan menggunakan sistem e-SIKAP tersebut, biasanya informasi yang kami sampaikan dibuat menjadi sebuah konten yang bisa disesuaikan dengan media apa yang akan kami gunakan, misalnya kalau mau dipublikasikan di media sosial maka kita harus mengemas informasi secara lebih “luwes” atau menggunakan bahasa yang tidak baku. Kami juga membedakan antara konten yang informatif dan juga konten yang persuasif. (Wawancara dengan Bapak T. Hevi Ikhwansyah, MH, tanggal 07 Mei 2021).

Salah satu bentuk perencanaan dalam menyebarkan informasi penyelenggaraan sistem e-SIKAP pada BKD Provinsi Riau yang dilakukan oleh Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau supaya program kerja yang akan mereka laksanakan dapat diketahui secara luas oleh para pegawai yang dalam rangka peningkatan pelaporan kinerja pegawai

melalui sistem e-SIKAP dengan cara melakukan identifikasi terlebih dahulu terkait informasi apa saja yang dibutuhkan oleh para pegawai dalam usaha meningkatkan pemahaman mereka terkait sistem penilaian kinerja melalui e-SIKAP ini.

Berdasarkan pengamatan penulis di lokasi penelitian, Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau selaku penanggungjawab pelaksanaan penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP selama ini belum melakukan identifikasi informasi yang dibutuhkan para pegawai tersebut, akan tetapi Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau selalu langsung menyebarkan informasi dan terkebijakan-kebijakan terkait e-SIKAP yang ditujukan kepada para pegawai.

Berikut adalah bentuk-bentuk media yang digunakan Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam mengkomunikasikan informasi penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP kepada para pegawai BKD Provinsi Riau dalam implementasi kebijakan sistem e-SIKAP di BKD Provinsi Riau sebagai berikut:

1. Media Elektronik

Dalam menyebarkan informasi terkait dengan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP, salah satu media yang digunakan oleh Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau adalah media elektronik yaitu televisi. Media elektronik ini memang bukan media yang paling sering digunakan oleh Subbidang

Penghargaan dan Penilaian Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam menyebarkan informasi terkait dengan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP. Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan Kepala Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, Bapak T. Hevi Ikhwansyah, MH menyatakan bahwa penyebaran informasi terkait implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP lebih sering digunakan pada media baru seperti media sosial seperti website yang dikelola oleh admin e-SIKAP, sebagaimana diketahui dari hasil wawancara berikut ini:

“Melalui media komunikasi seperti televisi kami biasanya menginformasikan kepada aparatur BKD Provinsi Riau ataupun kepada seluruh PNS di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau bahwa Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau memiliki program penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP. Misalnya kita mengadakan talk talk show di radio RRI Pekanbaru dan Riau Televisi terkait program-program Pemerintah Provinsi Riau khususnya terkait pengembangan kinerja aparatur PNS seperti penggunaan sistem e-SIKAP dalam menilai kinerja masing-masing pegawai”.(Wawancara dengan Bapak T. Hevi Ikhwansyah, SH, tanggal 07 Mei 2021).

Konten konfirmasi yang disampaikan melalui media elektronik radio dan televisi dengan berupa talkshow ini biasanya Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau di damping oleh Para Kepala Bidang yang ada di BKD Provinsi Riau menjadi narasumber untuk mengkonfirmasi beberapa hal penting yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terutama menyangkut implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP. Badan Kepegawaian Daerah

Provinsi Riau berharap dengan adanya kegiatan seperti ini dapat menarik minat masyarakat untuk dapat mengetahui sejauhmana capaian kinerja para PNS yang selama ini mereka tidak mengetahui sama sekali, selain itu adanya implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP ini merupakan salah satu bentuk transparansi manajemen pemerintahan pada bidang kinerja aparatur .

Berikut ini dapat ditampilkan beberapa dokumentasi kegiatan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau di damping oleh Para Kepala Bidang yang ada di BKD Provinsi Riau melakukan Talkshow di Riau Televisi dan Radio RRI Pekanbaru dalam upaya menyampaikan informasi kegiatan yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terutama dalam rangka implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP.

Gambar 5.4. Dokumentasi Kegiatan Talkshow di Riau Televisi dan Radio RRI Pekanbaru Yang Dilaksanakan Oleh BKD Provinsi Riau



Sumber: Sekretariat BKD Provinsi Riau, Tahun 2021

Untuk lebih mengetahui bagaimana respon masyarakat maupun pegawai terkait informasi yang disampaikan BKD Provinsi Riau menyangkut implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP yang dilakukan melalui media elektronik tersebut apakah benar-benar diketahui oleh masyarakat dan pegawai, maka penulis melakukan wawancara dengan beberapa orang pegawai yang ada di BKD Provinsi Riau yaitu Ibu Herlina Staf Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja, seperti hasil wawancara berikut ini

“Saya pernah mendengarkan di Radio RRI Pekanbaru dan memang benar BKD Provinsi Riau melalui Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan melakukan sosialisasi disana, kalau tak salah adalah sekitar satu jam mereka siaran di radio tersebut, menurut saya sepertinya kurang efektif namun ini merupakan bagian dari keterbukaan informasi publik jadi sah saja pelaksanaan kegiatan tersebut diinfokan melalui media radio” (Wawancara dengan Ibu Herlina, tanggal 04 Mei 2021).

Pernyataan yang berbeda justru disampaikan oleh Ibu Resnawati selaku Staf Subbagian Kepegawaian dan Umum BKD Provinsi Riau, sebagaimana hasil wawancara berikut ini:

“Kalau saya jujur saja, kalau radio saya sudah jarang dengar, jadi kalau ada BKD Provinsi Riau melalui Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan melakukan kegiatan sosialisasi diradio saya pribadi tidak tahu sama sekali” (Wawancara dengan bapak Yahdili Rohman, tanggal tanggal 06 Mei 2021).

Sementara itu hasil wawancara penulis dengan Bapak Jelly Fariaz Staf Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“Saya adalah beberapa kali mendengar bahwa BKD Provinsi Riau melalui Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan melakukan sosialisasi implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP, tapi memang kebetulan pada saat acara talkshow diradio yang

mengangkat tema implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP bersama BKD Provinsi Riau saya memang tidak mengetahui karena memang pihak Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan tidak memberitahu kepada kami melalui WA Group bahwa mereka ada kegiatan diradio tersebut” (Wawancara dengan Bapak Edi Sucipto, tanggal 21 Mei 2021).

2. Media Cetak

Tidak hanya menggunakan media elektronik saja tapi BKD Provinsi Riau melalui Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan dalam menyebarluaskan informasi terkait implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP juga memanfaatkan media cetak dalam mempublikasikan informasi publik, walaupun Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau tidak setiap hari mengisi kolom berita pada media cetak tersebut. Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan Sekertaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, Bapak Tengku Faisyal, SE, sebagai berikut:

“Terkait penggunaan media informasi dalam membangun jejaring komunikasi untuk memperbudah akses pegawai mendapatkan informasi yang ada pada BKD Provinsi Riau dapat dilakukan dengan menggunakan media cetak seperti koran dan sejenisnya. Pada koran kami mengisi konten berita tentang kegiatan-kegiatan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau seperti penerimaan CPNS, Program Pengembangan Aparatur termasuk didalamnya implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau”. (Wawancara dengan Bapak Tengku Faisyal, SE, tanggal 07 Mei 2021).

Berikut ini dapat ditampilkan salah satu contoh kegiatan komunikasi publik yang diliput oleh media cetak Koran Riau Pos yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah dalam rangka transparansi informasi publik bidang

kepegawaian dimana salah satunya termasuk implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP di Provinsi Riau

Gambar 5.5. Implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP di Media Koran Online dan Media Cetak Riau Pos



Sumber: Sekretariat BKD Provinsi Riau, tahun 2021

Selain mengirinkan konten berita untuk dipublikasikan pada media Koran online dan media cetak koran Riau Pos, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau melalui Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja juga bekerja sama dengan media-media tersebut untuk dapat menginformasikan kepada masyarakat

terkait program-program pemerintah di bidang pengembangan sumberdaya aparatur pemerintah daerah di Provinsi Riau. Selain itu Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja meminta bantuan media tersebut untuk meliput beberapa kegiatan-kegiatan pengembangan sumberdaya aparatur pemerintah daerah di Provinsi Riau yang diadakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau untuk kemudian dipublikasikan, karena dengan adanya kerjasama ini maka kedua belah pihak akan merasa diuntungkan pihak Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau diuntungkan dengan terpublikasinya informasi kegiatan mereka kepada masyarakat dan media online dan media cetak ini juga akan merasa diuntungkan karena memiliki bahan berita yang akan di tampilkan pada medianya.

3. Komunikasi Langsung

Selain menyebarkan informasi melalui media elektronik dan media cetak, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau melalui Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan juga melakukan sosialisasi ditingkat intern Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Hal tersebut dilakukan karena meskipun sudah di era digital seperti sekarang tetapi tidak sedikit pegawai yang tidak memanfaatkan kemudahan-kemudahan tersebut. Menurut data yang di peroleh pada wawancara dengan Bapak Ferry Elwin, S.Pi, M.Sc selaku Kasubbid Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau bahwa dengan adanya sosialisasi pada tingkat pegawai maka akan dapat mempermudah dalam pengimplementasian kebijakan penilaian kinerja aparatur melalui sistem e-SIKAP, karena apabila terdapat kebijakan baru dan metode baru dalam

pelaksanaannya, pegawai biasanya sering mencari informasi dengan cara langsung bertanya ke bidang yang mengelola sistem e-SIKAP.

Hal ini diketahui sebagaimana hasil wawancara penulis dengan Bapak Ferry Elwin, S.Pi, M.Sc selaku Kasubbid Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau:

“Karena memang biasanya apabila ada kebijakan ataupun kegiatan yang dilakukan oleh BKD Provinsi Riau yang ditunjukkan kepada masyarakat atau kepada para pegawai pasti mereka akan berusaha mencari informasi dengan datang ke kantor BKD Provinsi Riau karena memang informasi yang mereka dapat secara langsung akan lebih mudah dipahami dengan baik daripada mendapatkan informasi tersebut dari media informasi lainnya.” (Wawancara dengan Bapak Ferry Elwin, S.Pi, M.Sc, 04 Mei 2021).

Implementasi keterbukaan informasi publik dengan komunikasi secara langsung menjadi salah satu cara yang cukup efektif dilakukan oleh Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam pengimplementasian kebijakan penilaian kinerja aparatur melalui sistem e-SIKAP karena terkadang pegawai merasa tidak puas apabila hanya membaca informasi dari media saja baik itu media elektronik maupun media cetak. Menurut data yang diperoleh peneliti, terdapat narasumber yang memang pernah secara langsung menanyakan perihal penilaian kinerja aparatur melalui sistem e-SIKAP kepada Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja untuk mendapat informasi terkait penilaian kinerja aparatur melalui sistem e-SIKAP. Dan menurut narasumber tersebut hal ini dirasa lebih efektif karena pencari informasi bisa secara langsung menanyakan apabila terdapat informasi yang kurang dipahami.

Tidak Hanya menggunakan media dan sosialisasi, Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau juga membuat program pelatihan untuk menunjang penyebarluasan informasi e-SIKAP kepada para aparatur pemerintah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.

Dengan adanya pelatihan sistem e-SIKAP akan mampu meningkatkan pemahaman para pegawai dalam pengimplementasian kebijakan penilaian kinerja aparatur melalui sistem e-SIKAP terutama pada organisasi BKD Provinsi Riau. Dalam upaya pengimplementasian kebijakan penilaian kinerja aparatur melalui sistem e-SIKAP Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau menerapkan strategi sebagai berikut:

- 1) Peningkatan Kesadaran diri pegawai
- 2) Peningkatan kepercayaan diri pegawai
- 3) Pemberian kesempatan meningkatkan kemampuan pegawai
- 4) Pendayagunaan potensi pegawai

Gambar 5.6. Pelatihan dan Bimbingan Teknis implementasi kebijakan penilaian kinerja aparatur melalui sistem e-SIKAP



Sumber: Sekretariat BKD Provinsi Riau, tahun 2021

Gambar diatas adalah dokumentasi dari kegiatan yang dilakukan oleh Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam rangka sosialisasi dan pembinaan untuk implementasi kebijakan penilaian kinerja aparatur melalui sistem e-SIKAP di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dimana kegiatan tersebut diikuti oleh seluruh ASN yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi dilapangan maka dapat ditarik kesimpulan terkait implementasi kebijakan penilaian kinerja aparatur melalui sistem e-SIKAP dapat dilakukan dengan cara melakukan sosialisasi ditengah-tengah dengan menggunakan media informasi seperti media elektronik, media cetak dan komunikasi secara langsung. Selain itu BKD Provinsi Riau melalui Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan juga telah melakukan sosialisasi terkait implementasi kebijakan penilaian kinerja aparatur melalui sistem e-SIKAP berdasarkan Peraturan Gubernur Riau Nomor 8 Tahun 2018 tentang Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau kepada seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau termasuk pada lingkungan internal BKD Provinsi Riau sehingga kedepanya Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan akan dapat lebih mudah menjalankan implementasi kebijakan penilaian kinerja aparatur melalui sistem e-SIKAP sebab sistem e-SIKAP yang dilaksanakan oleh BKD Provinsi Riau melalui Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan telah dijadikan dasar untuk pembayaran Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang diterima setiap bulannya sehingga mau tidak mau atau siap tidak siap maka setiap pegawai harus

bisa menjalankan sistem e-SIKAP ini dan siap pula mengoptimalkan implementasi kebijakan e-SIKAP di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

5.1.4. Implementasi Kebijakan e-SIKAP Diukur Melalui Disposisi/Sikap para pelaksana

Disposisi atau sikap para pelaksana yang dimaksud adalah sikap pelaksanaan implementasi kebijakan penilaian kinerja aparatur melalui Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) dalam hal ini pelaksana Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Hal ini terkait dengan adanya sikap yang kuat bagi pelaksana yang memiliki kapasitas dalam melaksanakan implementasi penilaian kinerja aparatur melalui Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP). Komponen pelaksanaan penilaian kinerja aparatur melalui Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) perlu dilaksanakan dengan sepenuh hati dan memiliki komitmen dalam melaksanakan fungsinya sehingga akan menghasilkan pandangan yang seimbang bahwa penilaian kinerja aparatur melalui Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) dilaksanakan untuk peningkatan kinerja pegawai ke arah yang lebih baik.

Sikap para pengelola dan pelaksana penilaian kinerja aparatur melalui Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang ada pada BKD Provinsi Riau dalam menjalankan tugasnya mengimplemenasikan pelaksanaan e-SIKAP yang sesuai dengan Peraturan Gubernur Riau Nomor 8 Tahun 2018 tentang Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, menjadi salah satu hal yang penting karena para pegawai yang ada di Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau harus menyadari bahwa mereka harus bertanggung jawab untuk memenuhi target meningkatkan kinerja pelaporan pegawai melalui sistem e-SIKAP. Salah satu bentuk pertanggung jawab yang dilakukan oleh Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau adalah dengan cara memenuhi target kinerja dalam pengelolaan pelaporan e-SIKAP pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

Tabel 5.1. Target Pelaporan Kinerja Pegawai Melalui Sistem e-SIKAP Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2020

No	Bulan	Jumlah Pegawai	SKP Pegawai Tepat Waktu	SKP Pegawai Tidak Tepat Waktu	%
1	2	3	4	5	6
1.	Januari	116	67	49	57,76
2.	Februari	116	96	20	82,76
3	Maret	116	61	55	52,59
4	April	116	82	34	70,69
5	Mei	116	109	7	93,97
6	Juni	116	107	9	92,24
7	Juli	116	90	26	77,59
8	Agustus	111	97	14	87,39
9	September	111	110	6	99,10
10	Oktober	111	109	7	98,20
11	November	111	108	8	97,30
12	Desember	111	110	6	99,10

Sumber: Sekretariat BKD Provinsi Riau Tahun 2021

Dari data tabel terkait target kinerja pelaporan e-SIKAP pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2020 dapat diketahui dari 12 bulan pelaporan kinerja dalam bentuk SKP yang selanjutnya diinput kedalam sistem e-SIKAP realisasi kerjanya tidak ada yang mencapai 100% bahkan cenderung ada

beberapa bulan yang hanya sampai 50%. adanya permasalahan capaian kinerja penggunaan sistem e-SIKAP ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja aparatur melalui Sistim Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dilaksanakan oleh BKD Provinsi Riau belumlah berjalan dengan baik. Salah satu hal yang membuat rendahnya capaian kinerja penilaian kinerja aparatur melalui Sistim Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) ini diantaranya kurangnya anggaran dana yang diperuntukkan bagi program pelatihan dan sosialisasi penilaian kinerja aparatur melalui Sistim Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) hal ini disebabkan selama 3 tahun belakangan ini selalu terjadi rasionalisasi anggaran pada APBD Provinsi Riau serta adanya refocusing anggaran untuk penanganan wabah Covid-19 di Provinsi Riau.

Menurut data yang diperoleh peneliti dari wawancara langsung dengan Bapak Ikhwan Ridwan, SH, M.Si selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau menyebut bahwa agar dalam pelaksanaan pencapaian kinerja kegiatan pada penilaian kinerja aparatur melalui Sistim Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) agar tidak melenceng dari apa yang mereka harapkan dapat diketahui dari hasil wawancara berikut ini:

“Karena dalam Peraturan Gubernur Riau Nomor 8 Tahun 2018 tentang Sistim Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Untuk pelaksanaan pencapaian kinerja kegiatan pada penilaian kinerja aparatur melalui Sistim Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) sudah jelas seperti apa target yang harus kami capai dan bagaimana mekanisme pekerjaan yang harus kami lakukan. Sekarang ini tinggal kepada kami saja apakah mampu menjalankan amanah tersebut sebagaimana yang telah diatur dalam peraturan Peraturan Gubernur Riau tersebut” (Wawancara dengan Bapak Ikhwan Ridwan, SH, M.Si, tanggal 03 Mei 2021)

Adanya tekad yang kuat dan kesadaran yang tinggi dari para pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam pelaksanaan pencapaian kinerja kegiatan pada penilaian kinerja aparatur melalui Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) maka diharapkan dapat memberikan dampak peningkatan kinerja yang baik untuk kepentingan organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terkait dengan Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP). Dalam hal ini sikap tanggung jawab pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau tidak hanya pada memahami aturan perundang-undangan, mentaati peraturan kerja saja tetapi pegawai pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau juga harus berupaya untuk dapat terbuka dalam menerima inovasi-inovasi dalam bidang kerja mereka karena memang sudah sewajarnya seiring dengan era digital saat ini pemerintah daerah cenderung menggunakan *e-Government* dalam menjalankan aktivitas kerjanya.

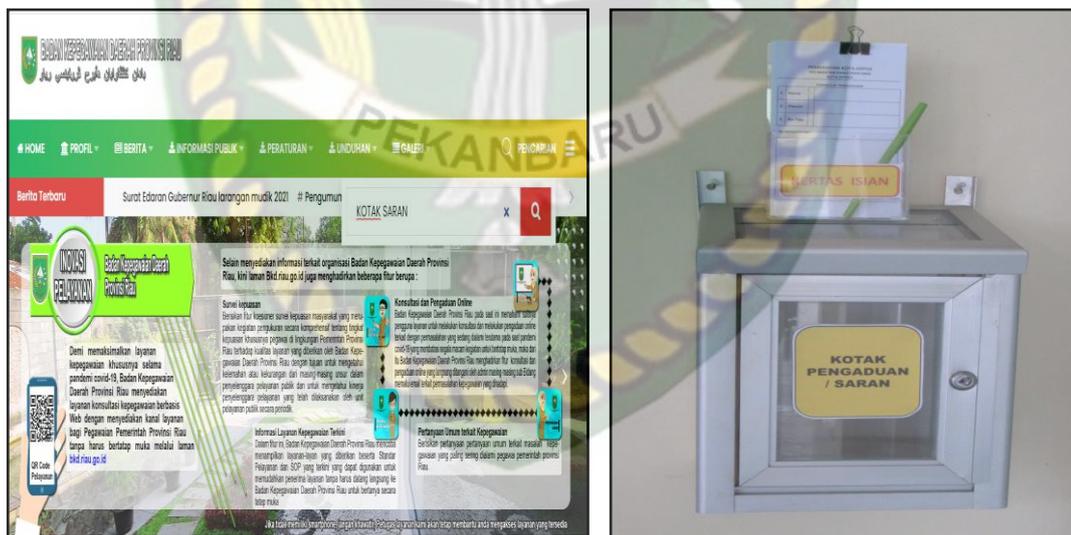
Untuk Hal tersebut dibuktikan dengan tersedianya kotak saran yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yang dikelola oleh Subbagian Kepegawaian dan Umum, sehingga masyarakat ataupun para pegawai memiliki sarana untuk menyampaikan aspirasinya jika tidak bisa bertemu secara langsung dengan pengambil kebijakan di BKD Provinsi Riau. Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan Kepala Subbagian Kepegawaian dan Umum Bapak Hendro Niko, S.STP, M.Si, seperti wawancara berikut ini:

“Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau ini, selain kami mempunyai website BKD Provinsi Riau yang disana juga menyediakan kolom kritik dan saran terkait pelayanan yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, Kami juga menyediakan kotak saran dikantor ini karena memang tidak semua masyarakat ataupun pegawai

mau secara langsung menyampaikan kritik dan sarannya kepada kami, jadi melalui kotak saran ini kami berharap ada masukan dari masyarakat ataupun pegawai secara langsung terkait pelaksanaan pelayanan pemerintah daerah yang kami laksanakan terutama untuk penilaian kinerja aparatur melalui Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP)” (Wawancara dengan Bapak Hendro Niko, S.STP, M.Si, tanggal 06 Mei 2021)

Berikut ini dapat ditampilkan sikap pelaksana dalam hal ini Badan Kepegawai Daerah Provinsi Riau dalam usaha mengoptimalkan implementasi kebijakan penilaian kinerja aparatur melalui Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) dengan menyediakan kotak saran baik itu kotak saran yang ada pada Website Resmi BKD Provinsi Riau maupun kotak saran yang disediakan diruangan layanan center yang ada pada BKD Provinsi Riau

Gambar 5.7. Kotak Saran Media Website Resmi BKD Provinsi Riau



Sumber: Sekretariat BKD Provinsi Riau, Tahun 2021

Selain itu, sikap tanggung jawab pelaksana implementasi kebijakan e-SIKAP pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam hal ini Bidang

Pendayagunaan dan Pembinaan untuk berupaya memenuhi target penilaian kinerja aparatur melalui Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang lebih baik adalah dengan melakukan evaluasi kinerja walaupun sampai saat ini kinerja implementasi kebijakan Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) belum sesuai harapan semua pihak.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau menyebutkan bahwa pihak Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau akan merencanakan untuk membuat survey kepuasan terkait implementasi kebijakan Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) dengan tujuan agar semua pihak dapat mengetahui apa saja yang perlu ditingkatkan dalam pencapaian target implementasi kebijakan Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) bisa terpenuhi sesuai dengan yang diharapkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, sebagaimana hasil wawancara penulis dengan Firdaus Herliansyah salah seorang admin e-SIKAP, berikut ini:

“Kami merencanakan pada akhir tahun 2021 nanti akan melakukan survei kepuasan penyelenggaraan implementasi kebijakan Sistem Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang selama ini dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Survey ini akan difokuskan terhadap peran Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam peningkatan penyampaian laporan kinerja pegawai di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau melalui sistem e-SIKAP yang mana sistem ini sudah berjalan dan diterapkan selama 4 tahun”. (Wawancara dengan Firdaus Herliansyah, tanggal 27 Mei 2021)

Sikap lainnya yang dilakukan oleh Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam target implementasi kebijakan

Sistim Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) adalah dengan cara mematuhi peraturan perundang-undangan yang mengatur keterkaitannya dengan keterbukaan informasi publik yaitu Peraturan Pemerintah nomor 71 tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Sistem dan Transaksi Elektronik. Salah satu upaya dari sikap mematuhi peraturan keterbukaan informasi publik yang dilakukan oleh Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau adalah dengan meng-update informasi secara berkala yang dilakukan oleh Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau pada website resmi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan Kepala Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, Bapak T. Hevi Ikhwansyah, MH, berikut ini:

“Sebisa mungkin kami memperbaharui informasi secara berkala terkait progres implementasi kebijakan Sistim Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang selama ini kami lakukan dan kami berusaha membuat informasi semenarik dan sesingkat mungkin agar pegawai pelaksana lebih tertarik dan peduli terhadap informasi-informasi yang kami sampaikan terutama sekali terkait implementasi kebijakan Sistim Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP)”
(Wawancara dengan Bapak T. Hevi Ikhwansyah, SH, tanggal 06 Mei 2021)

Selain itu penulis juga melakukan wawancara dengan salah seorang Staf Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja yaitu Bapak Mashuri Henny, sebagaimana hasil wawancara penulis berikut ini:

Sikap tanggung jawab yang sudah peneliti sebutkan sebelumnya juga merupakan contoh bentuk komitmen Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam menjelaskan tugasnya untuk melakukan peningkatan implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, selain itu adanya upaya untuk lebih terbuka dalam menyampaikan informasi publik merupakan ciri dari sikap demokratis yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Selain sikap tanggung jawab dan kepatuhan dalam memenuhi kebutuhan baik itu dari segi informasi dan pendampingan kepada para pegawai dalam mengimplementasikan sistem e-SIKAP dalam pelaksanaan kerja pegawai sehari-hari, sikap lain dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam menjalankan fungsi dan tugasnya adalah sikap saling mendukung antara pembuat kebijakan yaitu Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Provinsi Riau dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

Menurut Kepala Dinas Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Bapak Ikhwan Ridwan, SH, M.Si yang menyebutkan bahwa adanya sosialisasi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau untuk mengkomunikasikan implementasi kebijakan sistem e-SIKAP selama ini sudah cukup baik karena memberikan kejelasan apa saja yang harus dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Kejelasan kegiatan yang akan dicapai oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam sosialisasi menjadi salah satu bentuk dukungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau kepada seluruh pegawai yang ada pada Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, karena dengan

adanya kejelasan tersebut maka Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau akan dapat mengoptimalkan implementasi kebijakan sistem e-SIKAP dengan baik sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Salah satu bentuk sikap saling mendukung antara bidang pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau adalah ketika menjalankan tugas untuk mencapai target implementasi kebijakan sistem e-SIKAP dengan menjalankan kerjasama yang baik kepada semua bidang pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Dengan adanya sikap saling mendukung antara bidang yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau ini menunjukkan bahwa adanya sikap bekerja sama yang cukup baik dalam implementasi kebijakan sistem e-SIKAP. Adanya kerjasama yang baik dalam mengimplementasikan suatu kebijakan merupakan salah faktor pendukung yang baik dalam meningkatkan implementasi kebijakan tersebut, karena apabila terjadi kerjasama yang baik antara bidang terkait implementasi kebijakan sistem e-SIKAP maka tentu para pelaksananya sudah memiliki tujuan yang sama dalam implementasi kebijakan sistem e-SIKAP.

Dalam mengimplementasikan kebijakan terkait pelaksanaan penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP, para pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau tidak hanya melakukan kerjasama dengan bidang yang ada saja. Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan Sekertaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Bapak Tengku Faisyal, SE terkait kerjasama dengan berbagai pihak untuk mendukung terlaksanakannya implementasi kebijakan terkait pelaksanaan penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP, dapat diketahui sebagai berikut:

“Dalam mengimplementasikan kebijakan terkait pelaksanaan penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP kepada seluruh aparatur pemerintah pada lingkup OPD di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau maka kami menjalin koordinasi kerja dengan berbagai pihak, mulai dari tingkat pusat dengan Kemenpan RB, sampai ke seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang ada di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.. Koordinasi ini dilakukan untuk dapat mempermudah kami untuk menjalankan tugas-tugas yang harus kami capai targetnya terutama dalam hal penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP” (Wawancara dengan Bapak Tengku Faisyal, SE, tanggal 07 Mei 2021)

Bentuk kerjasama antara Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sebagai pelaksana penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP dengan pihak Pemerintah Pusat dan OPD lainnya tidak hanya dalam bentuk pelatihan dan pembinaan penggunaan sistem e-SIKAP saja, tetapi para implementor dalam hal ini para pegawai pelaksana, verifikator e-SIKAP dan admin e-SIKAP yang sudah ditunjuk oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau mampu memberikan akses kepada semua pihak untuk dapat lebih membantu mensukseskan penggunaan sistem e-SIKAP dengan masukan dan pengalaman yang mereka miliki.

Dalam pelaksanaan kegiatan penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP, peran verifikator e-SIKAP dan admin e-SIKAP sangatlah menentukan sukses atau tidaknya kegiatan tersebut, sehingga dibutuhkan syarat-syarat khusus untuk seorang pegawai ditunjuk menjadi verifikator e-SIKAP dan admin e-SIKAP diantaranya:

- 1) Mampu memahami peraturan perundang-undangan yang berlaku
- 2) Menguasai bahasa pemrograman berbasis jaringan website

- 3) Memiliki komunikasi verbal yang baik guna memberikan penjelasan tentang sistem e-SIKAP
- 4) Memahami dan menguasai segala yang berhubungan dengan komputer.
- 5) Mampu mengatasi masalah jaringan.
- 6) Mampu mengembalikan system yang bermasalah saat digunakan user dengan waktu singkat.
- 7) Mampu melakukan pembaharuan secara berkala pada sistem ataupun aplikasi e-SIKAP

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi penulis dilapangan maka terkait implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau melalui indikator disposisi/sikap para pelaksana ditunjukkan dari sikap yang kuat dan komitmen yang tinggi dari pelaksana kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yaitu Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Walaupun selama ini kinerja pelaksanaan implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dilaksanakan Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau belum cukup memuaskan semua pihak namun hal tersebut di sebabkan kurangnya anggaran dana yang diperuntukkan bagi suksesnya implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP). Hal ini diterjadi dikarenakan selama 3 tahun belakangan ini anggaran pada APBD Provinsi Riau mengalami rasionalisasi dan juga adanya refocusing anggaran pada masing-

masing OPD untuk penanganan covid-19 di Provinsi Riau sehingga anggaran untuk implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) pada masing-masing OPD juga ikut dikurangi selain itu terbatasnya sumberdaya aparatur pelaksana yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau untuk mensukseskan implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) juga mempengaruhi capaian penilaian kinerja tersebut.

5.1.5. Implementasi Kebijakan e-SIKAP Diukur Melalui Kondisi sosial, ekonomi dan politik

Sejalan dengan perkembangan sosial, ekonomi dan politik dewasa ini telah memunculkan berbagai tantangan besar terutama bagi pelaksanaan kinerja lembaga pemerintahan termasuk pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Dengan semakin besarnya permasalahan-permasalahan yang dihadapi saat ini sehingga telah terjadi pula perkembangan penyelenggaraan pemerintahan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Setiap lembaga pemerintah dituntut untuk dapat mendefinisikan visi, misi dan perannya sebagai lembaga publik agar mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Dengan adanya hal tersebut menimbulkan tuntutan atas perubahan internal birokrasi lembaga pemerintahan tersebut menuju terwujudnya pemerintahan yang menjamin kepastian hukum, keterbukaan, profesional dan akuntabel sesuai dengan prinsip *good governance*. Prinsip-prinsip *good governance* tersebut memberikan pengaruh kuat dalam pemerintahan salah satunya adalah menuntut adanya perubahan - perubahan dalam sistem pelayanan

yang diberikan oleh pemerintah. Di samping itu juga perlu adanya peningkatan sumberdaya manusia aparatur yang mampu mewujudkan perubahan dengan bercirikan profesional, kompeten dan akuntabel untuk dapat mendukung kondisi pemerintahan yang transparan, demokratis, berkeadilan, efektif dan efisien dengan menghormati hukum yang menimbulkan terciptanya partisipasi dan pemberdayaan.

Pelaksanaan prinsip *good governance* dalam mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur adalah salah satu hal yang menjadi tujuan pembangunan di Provinsi Riau. Dalam pelaksanaan pembangunan tersebut sangat bergantung kepada kesempurnaan aparatur sipil negara yang ada di Provinsi Riau, dalam rangka peningkatan mutu aparatur pemerintah sebagai modal dasar pembangunan tersebut, maka kinerja sumberdaya manusia senantiasa harus ditingkatkan untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Peningkatan mutu sumberdaya manusia yang strategis terhadap ketrampilan, motivasi pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumberdaya manusia merupakan syarat utama dalam konteks pembangunan dalam bidang kepegawaian dimasa yang akan datang dan diharapkan dapat mempersiapkan Pegawai Negeri Sipil yang mampu meningkatkan mutu pelayanan publik dan kinerja yang tinggi. Diimbangi dengan adanya kesadaran terhadap perlunya sumberdaya manusia yang berkualitas, perlu ditindaklanjuti dengan berbagai strategi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, hal tersebut bukan merupakan hal yang mudah untuk diwujudkan dimulai dengan melakukan pengelolaan manajemen kinerja serta pendayagunaan manusia yang dapat

diartikan bahwa lembaga pemerintahan harus dapat mengupayakan agar sumberdaya manusia tersebut mampu bekerjasama secara maksimal demi tercapainya tujuan organisasi.

Unsur sumberdaya manusia dalam suatu sistem pemerintahan menjadi semakin menentukan bagi keberhasilan pencapaian tujuan yang diharapkan. Dalam mengoptimalkan keberhasilan tersebut sangat diperlukannya komitmen dalam kinerja penyelenggara pelayanan, meliputi kinerja pegawai yang merujuk pada tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas serta upaya yang dilakukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja seorang pegawai menjadi optimal jika didorong oleh kemampuan yang baik serta motivasi yang kuat. Keberhasilan kinerja pegawai dalam organisasi pemerintah dipengaruhi pula oleh factor -factor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Berbicara tentang implementasi sebuah kebijakan pemerintah jika dilihat dari pengaruh kondisi sosial, ekonomi dan politik yang terjadi hal ini tidaklah terlalu mengherankan, sebab antara kebijakan pemerintah akan dapat berjalan dengan baik apabila kondisi sosial, ekonomi dan politik juga berjalan baik. Dalam hal ini bagaimana implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau keberhasilannya juga tidak dapat dilepaskan dari pengaruh kondisi sosial, ekonomi dan politik yang ada di Provinsi Riau.

Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terkait bagaimana implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) tidak dapat

dilepaskan dari pengaruh kondisi sosial, ekonomi dan politik yang ada di Provinsi Riau dapat diketahui dari hasil wawancara berikut ini:

Berbicara tentang implementasi sebuah kebijakan, apakah ini kebiakan dalam skala nasional, daerah ataupun pada skala yang lebih kecil yaitu pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau saya pikir juga dapat dipengaruhi oleh kondisi sosial, ekonomi dan politik yang terjadi saat ini. Contohnya saja dalam pengaplikasian sistem penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP ini apabila dilihat dari kondisi sosial masyarakat saat ini yang tengah menghadapi wabah virus Covid-19 pasti sangat berpengaruh sekali dengan capaian kinerja pegawai, karena memang saat ini pegawai lebih banyak bekerja dirumah atau Work From Home (WFH) sehingga dalam pengukuran kinerja pegawai sangat sulit. Jika dilihat dari faktor ekonomi dan politik saya pikir juga begitu. Intinya implementasi kebijakan pemerintah saat ini akan sangat dipengaruhi oleh 3 element tersebut". (Wawancara dengan Bapak Ikhwan Ridwan, SH, MH, tanggal 03 Mei 2021)

Selanjutnya untuk mengetahui lebih dalam apakah kondisi sosial, ekonomi dan politik Provinsi Riau saat ini juga telah mempengaruhi optimalisasi dalam pelaksanaan implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau penulis juga melakukan wawancara dengan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Bapak Tengku Faisyal, SE, sebagaimana hasil wawancara berikut:

"Tidak bisa dipungkiri bahwa implementasi kebijakan pemerintah pasti akan selalu dipengaruhi kondisi sosial, ekonomi dan politik yang saat itu terjadi. Pada Implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) jugad sering sekali dipengaruhi oleh 3 kondisi ini, terutama kondisi sosial masyarakat saat ini dimana kasus Covid-19 sedang meningkat terutama banyaknya aparatur Pemerintah Provinsi Riau yang terkena virus Covid-19 dan mengharuskan mereka melakukan isolasi mandiri bahkan sampai harus di rawat dirumah sakit. Secara langsung adanya kondisi ini akan sangat berdampak terhadap penilaian kinerja pegawai yang bersangkutan termasuk dalam proses penginputan penilai kinerja menggunakan sistem e-SIKAP akan sulit dilakukan dan sulit pula diukur kinerjanya". (Wawancara dengan Bapak Tengku Faisyal, SE, tanggal 07 Mei 2021)

Untuk dapat mengetahui bagaimana perbandingan penilaian tingkat kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dapat diketahui dari tabel berikut ini:

Tabel 5.2. Perbandingan Penilaian Kinerja Pegawai Berdasarkan Kondisi Sosial Pegawai Sebelum dan Saat Wabah Covid-19 Tahun 2020 Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

No	Bulan	Jumlah Pegawai	Input SKP melalui Sistem e-SIKAP		%	Ket
			Selesai Tepat Waktu	Tidak Tepat Waktu		
1	2	3		4	5	6
1.	Januari	116	112	4	96,55	Sebelum Covid-19
2.	Februari	116	115	1	99,14	Sebelum Covid-19
3	Maret	116	113	3	97,41	Sebelum Covid-19
4	April	116	116	0	100,00	Sebelum Covid-19
5	Mei	116	101	15	87,07	Saat Covid-19/ WFH
6	Juni	116	90	26	77,59	Saat Covid-19/ WFH
7	Juli	116	76	40	65,52	Saat Covid-19/ WFH
8	Agustus	111	87	24	78,38	Saat Covid-19/ WFH
9	September	111	90	21	81,08	Saat Covid-19/ WFH
10	Oktober	111	87	24	78,38	Saat Covid-19/ WFH
11	November	111	70	41	63,06	Saat Covid-19/ WFH
12	Desember	111	91	20	81,98	Saat Covid-19/ WFH

Sumber: Sekretariat BKD Provinsi Riau Tahun 2021

Berdasarkan tabel di atas terkait perbandingan penilaian kinerja pegawai berdasarkan kondisi sosial pegawai sebelum dan saat wabah Covid-19 tahun 2020 pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau diketahui pada kondisi sebelum Covid-19 capaian input kinerja pegawai secara rata-rata diatas 90% lebih, kemudian pada saat pandemi Covid-19 yang dimulai bulan Mei 2020 maka terjadi penurunan kinerja input data kinerja pegawai pada sistem e-SIKAP dimana sampai akhir tahun anggaran 2020 selalu mengalami penurunan kinerja pelaporan. Dari fenomena ini terlihat bahwa kondisi sosial yang sedang terjadi saat ini sangat

mempengaruhi implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

Guna menggali lebih dalam kenapa kondisi Sosial, Ekonomi dan Politik mempengaruhi implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, penulis juga melakukan wawancara dengan Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja Bapak M. Muchti Nuh, S.IP, M.Si sebagaimana hasil wawancara berikut ini:

“Kalau dibandingkan kondisi sosial masyarakat sebelum dan saat pandemi Covid-19 sekarang saya kira sangat jauh berbeda. Sebelum Covid-19 untuk menilai kinerja pegawai dapat dengan mudah dan kami selaku pimpinan dapat menilai bawahan sesuai dengan apa yang mereka kerjakan. Saat pandemi sekarang ini kami tidak bisa memaksakan kinerja para pegawai secara lebih maksimal apalagi dalam mengisi SKP pada sistem e-SIKAP juga susah untuk dilaksanakan, kondisi yang tidak mendukung ditambah pula keadaan ekonomi yang sedang lesu membuat pegawai kesulitan dalam memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari sehingga wajar kalau implementasi kebijakan terkait e-SIKAP tidak dapat berjalan secara optimal”. (Wawancara dengan Bapak M. Muchti Nuh, S.IP, M.Si, tanggal 21 Mei 2021)

Selanjutnya untuk menguatkan pemahaman penulis bagaimana implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau juga tidak dapat berjalan secara optimal apalagi kondisi sosial, ekonomi dan politik juga mengalami gangguan/masalah penulis juga melakukan wawancara dengan Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Ibu Sri Marleni, SE, sebagaimana hasil wawancara berikut ini:

“Untuk saat ini kita harus banyak memaklumi apabila terjadi penurunan kinerja pegawai dalam bekerja termasuk dalam optimalisasi sistem e-SIKAP ini. Banyak kebijakan-kebijakan politik yang dibuat oleh pemerintah yang berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai seperti adanya pembatasan berskala besar terhadap aktivitas masyarakat, adanya larangan berkumpul dan membuat acara yang mengundang orang ramai. Dari beberapa kebijakan ini sangat berpengaruh terhadap kinerja baik itu organisasi maupun pegawai itu sendiri. Kalau secara pribadi saya nilai saat ini implementasi kebijakan menggunakan sistem e-SIKAP pada BKD Provinsoi Riau boleh dibilang tidak berjalan dengan baik bahkan cenderung menurun drastis, namun harus sama sama kita maklumi karena memang keadaan tidak mendukung untuk bekerja secara optimal”. (Wawancara dengan Ibu Sri Marleni, SE tanggal 04 Mei 2021)

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi penulis di lokasi penelitian mengapa sampai saat ini implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau belum berjalan secara optimal hal ini tidak terlepas dari kondisi sosial, ekonomi, dan politik Provinsi Riau saat ini teruma dengan adanya wabah pandemi Covid-19 yang membuat Gubernur Riau melalui Surat Edaran Gubernur Riau Nomor 125/SE/2020 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Pegawai Negeri Sipil dan Non PNS di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Terhadap Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Penanganan Corona Virus Disease 2019 (COVID-19), sehingga membuat pegawai semakin tidak maksimal dalam bekerja dan tidak maksimal pula dalam menjalankan tugas-tugas kedinasannya.

Pemerintah Provinsi Riau dalam hal ini melakukan pengambilan keputusan (*decision making*) tertentu untuk pengembangan solusi yang baru maupun perubahannya akan sangat membutuhkan peranan sistem informasi yang didukung oleh teknologi informasi yang tepat guna mensiasasi wabah Virus

Covid-19 agar tidak mempengaruhi kinerja pemerintah, salah satu model yang harus ditingkatkan untuk menghadapi hal tersebut adalah efektivitas pemanfaatan teknologi informasi seperti melakukan penilaian kinerja pegawai dengan memaksimalkan sistem e-SIKAP.

5.2. Optimalisasi implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

Perkembangan teknologi, informasi dan komputer telah mempengaruhi penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Pemerintah Provinsi Riau dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau telah memanfaatkan teknologi komputer dalam upaya mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) melalui penerapan *e-Government* dalam bentuk Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP). Pelayanan yang baik berhubungan dengan kinerja aparatur, sehingga aparatur menjadi unsur penentu keberhasilan pemerintah dalam melayani masyarakat.

Dalam usaha mengoptimalkan kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau maka berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang penulis lakukan maka dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

1) Penguatan Kemampuan Sumberdaya Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan

Sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat strategis dan fundamental dalam organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

Dibandingkan dengan faktor-faktor lain, sumberdaya manusia merupakan aset yang paling berharga dan menentukan dalam organisasi. Peranan sumberdaya manusia adalah sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Sumberdaya manusia merupakan *human capital* dan *intellectual capital* yang akan menentukan efektivitas dari faktor-faktor lain dalam organisasi seperti modal, peralatan, teknologi organisasi, dan struktur). Dalam rangka mencapai tujuan nasional sebagaimana tercantum dalam Pembukaan UUD 1945, Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur utama sumberdaya manusia aparatur negara mempunyai peranan yang sangat strategis dalam mengemban tugas pemerintahan dan pembangunan. Dalam usaha meningkatkan peran dan tugas aparatur pemerintah maka diperlukan pendidikan dan pelatihan yang nantinya akan mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Dari hasil wawancara dan pengamatan yang penulis lakukan di lokasi penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau diarahkan pada upaya meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap aparatur sehingga dapat melaksanakan tugas dan jabatan secara profesional sesuai kebutuhan instansi guna mewujudkan kinerja pegawai yang optimal.

Hasil wawancara dan pengamatan tersebut memberikan makna bahwa Pendidikan dan Pelatihan PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau merupakan faktor yang sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja aparatur. Dan oleh karena pendidikan dan pelatihan merupakan sarana atau instrumen utama dalam pengembangan kompetensi pengetahuan, keterampilan dan sikap

aparatur, maka arah kebijakan pengembangan SDM aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau harus mengoptimalkan implementasi pendidikan dan pelatihan.

Berikut dapat ditampilkan data pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam rangka penguatan kemampuan menggunakan sistem e-SIKAP.

Tabel 5.3. Pegawai BKD Provinsi Riau Yang Telah Mengikuti Diklat Penyusunan SKP Melalui Sistem e-SIKAP

No	Unit kerja	Jumlah Pegawai	Mengikuti Diklat e-SIKAP	
			Sudah	Belum
1	2	3		4
1	Kepala Badan	1	1	-
2	Sekretaris Badan	1	1	-
3	Kepala Bidang	5	4	1
4	Kepala Sub Bagian	3	2	1
5	Kepala Sub Bidang	15	10	5
6	Staf Bidang Sekretariat	24	10	14
7	Staf Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi Pegawai	16	11	5
8	Staf Bidang Mutasi	12	8	4
9	Staf Bidang Pengembangan Aparatur	8	5	3
10	Staf Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan	12	9	3
11	UPT Penilaian Kompetensi	16	12	4
	Jumlah	113	73	40

Sumber: Sekretariat BKD Provinsi Riau Tahun 2021

Berdasarkan tabel rekapitulasi pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam rangka penguatan kemampuan menggunakan sistem e-SIKAP diketahui dari total 113 orang pegawai yang ada saat ini sebanyak 70 orang sudah mengikuti diklat tentang e-SIKAP dan sisanya sebanyak 40 orang belum mengikutinya. Adanya kondisi seperti ini maka harus secepatnya tindakan yang diambil oleh BKD Provinsi Riau agar kinerja pengimputan SKP pegawai melalui sistem e-SIKAP

yaitu lebih banyak melakukan kegiatan Diklat yang bersifat internal demi meningkatkan kemampuan pegawai dalam menggunakan sistem e-SIKAP.

Berbicara tentang pendidikan dan pelatihan untuk para aparatur yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terutama untuk dapat memahami secara baik pelaksanaan implementasi e-SIKAP maka menurut pengamatan atau observasi peneliti di lapangan bahwa kedepannya program pendidikan dan pelatihan terutama yang berhubungan dengan peningkatan kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi lebih baik sebelum dilaksanakan terlebih dahulu dikomunikasi dengan semua pegawai pelaksana agar bisa menjawab atau merespon kebutuhan yang diinginkan oleh organisasi, dalam hal ini pelaksanaan e-SIKAP, karena berdasarkan pengamatan peneliti di lapangan bahwa para aparatur pemerintah di Badan Kepegawai Daerah Provinsi Riau pada umumnya memiliki komitmen atau kemauan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan baik itu yang dilaksanakan oleh BKD Provinsi Riau maupun yang dilaksanakan oleh Organisasi Perangkat Daerah lainnya.

Namun yang menjadi hambatan bagi aparatur pemerintah Badan Kepegawai Daerah Provinsi Riau bahwa kegiatan pelatihan seringkali tidak diadakan oleh BKD Provinsi Riau bahkan ada kecenderungan kebijakan tersebut langsung diterapkan dan harus dilaksanakan oleh pegawai.

Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan Yahdili Rohman, salah seorang Staf Subbagian Kepegawaian dan Umum BKD Provinsi Riau diketahui sebagai berikut:

“Pada intinya kami sangat mendukung pelaksanaan e-SIKAP dalam menilai kinerja para pegawai yang ada di BKD Provinsi Riau, namun sejauh ini karena penerapan e-SIKAP ini menggunakan teknologi komputer berbasis jaringan maka seharusnya sebelum ini diterapkan kepada para pegawai BKD Provinsi Riau dapat melakukan pelatihan ataupun sosialisasi yang dapat membantu pegawai memahami secara baik terkait sistem aplikasi yang diterapkan”.(Wawancara dengan Yahdili Rohman, tanggal 06 Mei 2021)

Senada dengan hal tersebut, pegawai pada Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja BKD Provinsi Riau juga memberikan pernyataannya sebagai berikut:

“Seharusnya sebelum sistem e-SIKAP ini diterapkan oleh BKD Provinsi Riau maka harus ada sosialisasi atau pemberian pelatihan dan pendidikan kepada setiap pegawai. Karena memang ini barang baru yang mau tidak mau kami harus menjalankannya, walaupun tujuannya baik demi peningkatan kinerja pegawai ke arah yang lebih baik namun apabila pegawai yang menjalankannya tidak memahami secara baik tentu saja pelaksanaan e-SIKAP ini tidak akan berjalan secara optimal”. (Wawancara dengan Mashuri, tanggal 21 Mei 2021).

Menanggapi hal tersebut penulis juga melakukan wawancara dengan Kepala Subbagian Kepegawaian dan Umum Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, perihal pentingnya penguatan kemampuan sumberdaya aparatur menjalankan sistim e-SIKAP melalui pendidikan dan pelatihan sebagai berikut:

“Kami aku memang dalam menjalankan sistem penilaian kinerja melalui aplikasi e-SIKAP masih banyak menemui kendala dilapangan terutama lemahnya kemampuan aparatur yang ada di BKD Provinsi Riau terhadap penggunaan teknologi informasi dalam penilaian kinerja pegawai. Memang selama ini terkait pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam pelaksanaan pemahaman e-SIKAP di kalangan pegawai masih disarasa kurang salah satu faktor penyebabnya belum tersedianya dana yang cukup untuk mengadakan pelatihan tersebut. Akan tetapi kami akan terus berusaha mengoptimalkan kemampuan pegawai akan pemahaman mereka terhadap e-SIKAP ini. (Wawancara dengan Kepala Subbagian Kepegawaian dan Umum BKD Provinsi Riau, tanggal 06 Mei 2021).

Berdasarkan dari hasil analisa dan wawancara yang penulis lakukan maka dalam usaha mengoptimalisasikan kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur

Secara Elektronik (e-SIKAP) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau maka dapat dilakukan dengan melakukan penguatan kemampuan sumberdaya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan pelatihan ini dapat dilakukan kapanpun dengan metode yang sudah di sesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

2) Ketersediaan sarana dan prasarana kerja untuk menunjang implementasi kebijakan e-SIKAP

Sebagai kunci pokok, sumberdaya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi pemerintahan karena berhasil tidaknya suatu organisasi akan ditentukan oleh faktor karyawannya dalam mencapai tujuannya. Seorang pegawai yang memiliki kinerja (hasil kerja atau karya yang dihasilkan) yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi pemerintah.

Fasilitas kerja yang disediakan oleh kantor pemerintahan yang merupakan sarana dan prasarana untuk memudahkan pekerjaan. Fasilitas kerja yang memadai dengan kondisi yang layak pakai dan terpelihara dengan baik akan membantu kelancaran proses kerja dalam suatu organisasi. Pemberian fasilitas yang lengkap juga dijadikan salah satu pendorong untuk bekerja. Fasilitas kerja harus menjadi perhatian dari pada setiap organisasi karena dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara keseluruhan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, sebagai salah satu instansi yang memperhatikan kinerja pegawainya dan mempersiapkan fasilitas kerja yang menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI) dari setiap pegawai.

Sebagai penunjang dalam pelaksanaan e-SIKAP pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dibutuhkan beberapa sarana dan prasarana demi terselenggaranya penilaian kinerja melalui sistem e-SIKAP, yang diantaranya:

- a. Sistem Informasi e-SIKAP berbasis website
- b. Komputer
- c. Jaringan Internet
- d. Printer

Berdasarkan pengamatan penulis dilapangan terkait dengan ketersediaan sarana dan prasarana penunjang kerja ini boleh dikatakan bahwa untuk mempermudah pegawai dalam mengisi penilaian kinerja oleh pimpinan melalui sistem e-SIKAP sejauh ini belumlah cukup memadai. Hal ini dapat terlihat kepada aktivitas pegawai saat mengisi penilaian kinerja mereka masih sering terlambat dalam menyampaikannya dengan alasan salah satunya kurangnya sarana dan prasarana seperti komputer berbasis jaringan guna menunjang dalam pengisian penilaian kinerja melalui sistem e-SIKAP.

Tabel 5.4. Ketersediaan Sarana dan Prasarana Penunjang Kinerja Penyusunan SKP Melalui Sistem e-SIKAP

No	Prasarana Kerja	Jumlah Yang Dibutuhkan	Jumlah Yang Tersedia	Kondisi Prasarana Kerja	
				Baik	Rusak
1	2		3		4
1	Jaringan Internet	4 Titik Jaringan	1 Titik Jaringan	Baik	-
2	Komputer	8 Komputer	4 Komputer	3	1
3	Printer	8 Printer	3 Printer	3	-

Sumber: Sekretariat BKD Provinsi Riau Tahun 2021

Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan Yahdili Rohman, salah seorang staf Subbagian Kepegawaian dan Umum perihal ketersediaan sarana dan prasarana penunjang kerja, diketahui sebagai berikut:

“Sejauh ini memang kalau komputer diruangan ini sangatlah terbatas, dengan kondisi pegawai yang banyak dan penugasan kerja yang harus dapat diselesaikan sesuai dengan arahan pimpinan, kami disini masih harus dihadapkan untuk mengisi sendiri penilaian kinerja yang diberikan oleh Kepala Subbagian kedalam sistem e-SIKAP. Sebenarnya secara pribadi saya tidak ada masalah dengan penggunaan sistem e-SIKAP dalam penilaian kinerja pegawai namun dikarenakan sarana dan prasarana penunjang kerjanya belumlah memadai sepertinya ada rasa ketidaknyamanan kami dalam menjalankan sistem e-SIKAP ini”. (Wawancara dengan Yahdili Rohman, tanggal 04 Juni 2021)

Ketersediaan sarana dan prasarana sangat mendukung dan memperlancar proses penyelenggaraan pekerjaan karena sarana dan prasarana merupakan syarat mutlak bagi suatu organisasi untuk mencapai target pekerjaannya.

Kemudian seperti yang disampaikan oleh Linda Rahmadani terkait ketersediaan sarana dan prasarana penunjang kerja agar dalam menjalankan sistem e-SIKAP dapat secara optimal, dapat diketahui dari hasil wawancara berikut ini:

Sarana dan prasarana penunjang kerja untuk memudahkan pegawai dalam menjalankan sistem e-SIKAP saya akui masih kurang, karena berdasarkan pengamatan saya banyak pegawai yang meminta bantuan kepada pegawai lainnya untuk mengisi penilaian kinerja mereka kedalam sistem e-SIKAP. Dari keadaan tersebut seharusnya Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau harus segera mencari solusi terbaik agar persoalan ini tidak berlarut-larut. Karena bagaimanapun juga dari hasil e-SIKAP ini pegawai akan dapat menerima hak mereka berupa Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Oleh karena itu saya berharap sekali sebagai pegawai yang setiap bulannya harus mengisi penilaian kinerja melalui sistem e-SIKAP ketersediaan sarana dan prasarana penunjang kerja harus diperhatikan oleh pimpinan BKD Provinsi Riau”. (Wawancara dengan Linda Rahmadani, tanggal 04 Mei 2021)

Selanjutnya penulis melakukan wawancara dengan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terkait persoalan masih kurangnya sarana dan prasarana kerja terutama untuk optimalisasi penerapan sistem e-SIKAP. Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui sebagai berikut:

Untuk sarana an prasarana penunjang kerja pada Badan Kepegawaian ini kami akui memang belumlah sepenuhnya cukup. Karena memang selama 2 tahun belakangan ini untuk penganggaran yang sifatnya belanja modal terjadi rasionalisasi anggaran dan bahkan pada tahun 2021 ini pun anggaran kita mengalami refocusing untuk penanganan covid-19 di Provinsi Riau. Kami tidak bisa berbuat banyak jika anggaran untuk menunjang pelaksanaan kerja terutama untuk penunjang kegiatan e-SIKAP ini tidak tersedia. Kami akan berusaha memaksimalkan apa yang dimiliki saat ini dan akan selalu mencari solusi terbaik akan optimalisasi dalam penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP pada BKD Provinsi Riau dalam berjalan dengan baik". (Wawancara dengan Sekretaris BKD Provinsi Riau, tanggal 7 Mei 2021).

Sarana dan prasarana yang baik sangat membantu keberhasilan dalam meningkatkan penilaian kinerja pegawai menggunakan sistem e-SIKAP. Semakin lengkap dan dimanfaatkan secara optimal, sarana dan prasarana yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau tentu semakin mempermudah para pegawainya untuk mencapai target secara bersama-sama. Namun perlu diingat sarana dan prasarana yang baik harus diiringi dengan Sumberdaya Manusia (SDM) yang mumpuni juga (Aparatur yang siap), karena sarana dan prasarana yang lengkap tidak akan bermanfaat apabila pegawai pelaksananya tidak siap atau tidak mampu mengoperasikan secara optimal. Keberadaan sarana dan prasarana yang baik menunjukkan kemitraan yang serasi antara organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dan para pegawai yang bekerja di dalamnya.

3) Penguatan komitmen pimpinan dalam menyelenggarakan penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP

Pemimpin dalam sebuah organisasi merupakan ujung tombak keberhasilan organisasi, seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat kepemimpinan. Sifat kepemimpinan ini terdapat dalam hubungan antara manusia, yaitu hubungan mempengaruhi (dari pimpinan), dan hubungan kepatuhan/ketaatan para pengikut (bawahan). Seorang pemimpin harus mempunyai komitmen dalam mengatur dan mengarahkan seluruh kegiatan organisasi dan juga harus tertanam dalam dirinya sifat melayani, memiliki rasa kasih sayang dan perhatian pada mereka yang dipimpinnya agar dapat memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat.

Pemimpin pada dasarnya adalah seorang yang mempunyai tugas untuk memimpin, dimana dalam diri seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat kepemimpinan seperti apa yang sudah dinyatakan oleh Ki Hajar Dewantara dalam Veitzhzal Rivai dkk (2013:26), Ki Hajar Dewantara mengajarkan agar seorang pemimpin itu harus memiliki sifat *ing ngarso sung tuloda* artinya di depan pemimpin memberi contoh dan teladan, *ing madyo mangun karso* di tengah pemimpin membangun karsa, gagasan ide dan karya dan *tutwuri handayani* artinya di belakang memberi dorongan/motivasi.

Dengan memiliki sifat-sifat diatas maka pemimpin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pengelola organisasi. Terutama organisasi publik seperti Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yang bergerak dalam memberikan pelayanan kepegawaian baik itu kepada aparatur di lingkungan

Pemerintah Provinsi Riau maupun kepada masyarakat. Dimana pegawai dan masyarakat berharap agar pelayanan yang diberikan adalah pelayanan yang berkualitas, untuk memenuhi harapan tersebut di butuhkan komitmen dari seorang pemimpin organisasi. Karena komitmen merupakan motor penggerak dalam mengimplementasikan kebijakan, sehingga dapat menyumbangkan sesuatu terhadap organisasinya.

Tanpa adanya komitmen seorang pemimpin tidak mungkin akan mendapatkan hasil yang positif dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin dalam mengelola organisasi. Skill yang mempuni diimbangi dengan komitmen yang kuat terhadap organisasi merupakan salah satu kunci untuk membawa organisasi kearah yang lebih baik.

Terkait mengenai bagaimana komitmen pimpinan dalam menyelenggarakan penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP hal ini dapat diketahui dari hasil wawancara penulis dengan Kepala BKD Provinsi Riau sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Selaku Kepala BKD Provinsi Riau sudah seharusnya saya memiliki komitmen yang besar untuk dapat memajukan instansi ini, apapun kegiatan dan kebijakan yang ada sudah pasti itu atas kesepakatan bersama. Oleh karena itu saya senantiasa mengingatkan kepada setiap aparatur yang ada di lingkup BKD Provinsi Riau untuk senantiasa memiliki komitmen yang tinggi dalam setiap pelaksanaan pekerjaan. Kemudian mengenai komitmen para pimpinan yang nada pada BKD Provinsi Riau mulai dari para Kasubbbag, Kabag dan Kabid dalam pelaksanaan penilaian kinerja melalui sistem e-SIKAP sejauh ini saja nilai sudah sangat baik, karena selama 2 tahun ini penilaian kinerja sudah menggunakan sistem e-SIKAP tersebut. Walaupun memang tidak semua pimpinan disini mampu mengoperasikan sistem tersebut akan tetapi komitmen mereka saya nilai cukup besar untuk senantiasa mengikuti aturan yang memang sudah disepakati bersama dan itupun sudah sesuai dengan arahan Gubernur Riau selaku pimpinan tertinggi”. (Wawancara dengan Kepala BKD Provinsi Riau, tanggal 3 Mei 2021)

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Kepala BKD Provinsi Riau diketahui bahwasanya selama ini untuk komitmen masing-masing pimpinan sudah dapat terlihat dan hal ini dibuktikan dengan komitmen mereka dalam menjalankan setiap kebijakan yang ada dalam organisasi BKD Provinsi Riau dimana salah satunya kebijakan penggunaan sistem e-SIKAP dalam melakukan penilaian kinerja setiap pegawai,

Selanjutnya untuk menganalisa lebih dalam penulis juga melakukan wawancara dengan Sekretaris BKD Provinsi Riau terkait adanya komitmen pimpinan ini, sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Setiap pimpinan mulai dari level Kepala Badan, Sekretaris, Kepala Bagian, Kepala Bidang, dan Kepala Subbagian yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dituntut untuk memiliki komitmen yang tinggi, salah satu bentuk komitmen ini dengan adanya penandatanganan fakta integritas oleh masing-masing pimpinan sebagai bentuk komitmen mereka dalam menjalankan tugas dan fungsi mereka selaku pimpinan disini. Pada pelaksanaan penilaian kinerja setiap pegawai melalui sistem e-SIKAP, komitmen itu jelas terlihat dari sikap pimpinan yang benar-benar menjadikan penilaian kinerja melalui e-SIKAP ini sebagai tolok ukur keberhasilan mereka dalam memimpin para bawahannya. Karena memang baik atau buruknya kinerja seorang bawahannya tentu saja tidak lepas dari pengaruh dari seorang pimpinan”. (Wawancara dengan Sekretaris BKD Provinsi Riau, tanggal 07 Mei 2021)

Dari hasil wawancara diketahui bahwa para pimpinan organisasi BKD Provinsi Riau sangat diharapkan memiliki komitmen yang berkesinambungan terhadap penerapan manajemen penilaian kinerja melalui sistem e-SIKAP. Di lingkungan organisasi BKD Provinsi Riau, komitmen tersebut ditunjukkan atau dinyatakan dalam suatu pernyataan tertulis resmi organisasi dalam bentuk fakta integritas.

Selanjutnya untuk dapat mengetahui bahwa komitmen para pimpinan yang ada pada BKD Provinsi Riau memang sudah dimiliki dan dilaksanakan oleh mereka, serta untuk membandingkan dari hasil fenomena masalah penelitian, penulis juga melakukan wawancara lebih mendalam kepada Jelly Fariaz Staf Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja BKD Provinsi Riau sebagaimana hasil wawancara penulis berikut ini:

“Berbicara komitmen pimpinan tentu berhubungan erat dengan sikap pimpinan yang betul-betul mendukung terlaksananya kebijakan dalam organisasi, untuk pelaksanaan sistem e-SIKAP guna penilaian kinerja pegawai kalau saya nilai belumlah cukup berkomitmen kenapa saya sampaikan demikian, jika melihat dari fakta dilapangan tidak semua pimpinan disini memahami secara baik mekanisme penilaian kinerja pegawai menggunakan sistem e-SIKAP. Para pimpinan selevel Kepala Bagian dan Kepala Subbagian cenderung tidak memberikan arahan yang jelas kepada pegawai bagaimana cara mengisi penilaian kinerja e-SIKAP yang baik dan sesuai dengan kinerja pegawai yang sebenarnya. Saya sering melihat ada beberapa pegawai yang memiliki kinerja rendah bahkan jarang berada ditempat kerja saat jam kerja berlangsung, namun dalam penilaian kinerja mereka pada sistem e-SIKAP sama nilainya dengan pegawai yang memiliki komitmen kerja yang baik. Hal ini seharusnya menjadi perhatian oleh setiap pimpinan agar nantinya tidak mempengaruhi semangat pegawai dalam bekerja”. (Wawancara dengan Jelly Fariaz, tanggal 21 Mei 2021)

Dari hasil wawancara diketahui masih ditemukannya beberapa sikap dan kebijakan pimpinan yang kurang memiliki komitmen untuk benar-benar menerapkan penilaian kinerja pegawai sebagai salah satu indikator berhasil atau tidaknya implementasi sistem e-SIKAP diterapkan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Dari kasus yang disampaikan oleh informan dapat dipahami bahwa pada satu posisi pimpinan ingin menyelamatkan dan membantu pegawai yang kurang memiliki kinerja baik dan juga menjaga nama baik pimpinan tersebut sementara pada posisi lainnya pimpinan telah memberikan celah kepada pegawai

bahwa tindakan-tindakan kerja yang boleh dikatakan buruk masih mendapat pengampunan oleh pimpinan.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara yang penulis lakukan dilapangan maka dapat dipahami bahwa komitmen setiap pimpinan sangat dibutuhkan dalam implementasi kebijakan terutama terkait implementasi kebijakan e-SIKAP pada BKD Provinsi Riau. Komitmen pimpinan ini sangat membantu dalam menjamin roda organisasi tetap berjalan sesuai dengan tujuannya, karena apabila pimpinan kurang berkomitmen maka diyakini apapun kebijakan yang diterapkan tidak akan mampu mencapai target yang diinginkan oleh organisasi.

4) Penegakan Disiplin yang baik terhadap penyelenggaraan implementasi e-SIKAP

Tujuan utama disiplin kerja adalah demi keberlangsungan organisasi agar sesuai dengan motif organisasi yang bersangkutan demi tercapainya visi dan misi yang diinginkan. Menurut Sastrohadiwiryono (2012:292) secara khusus tujuan disiplin kerja para karyawan, antara lain: 1. Agar para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik. 2. Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya. 3. Pegawai dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya. 4. Para pegawai dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang

berlaku pada organisasi. 5. Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Disiplin tidak kalah pentingnya dengan prinsip-prinsip yang lainnya, artinya disiplin setiap pegawai selalu mempengaruhi hasil kerja. Oleh sebab itu dalam setiap organisasi perlu ditegaskan disiplin pegawai-pegawainya. Untuk disiplin Aparatur Sipil Negara di atur dalam Kedisiplinan aparatur sipil negara sudah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Dalam peraturan pemerintah tersebut jelas dikatakan bahwa setiap ASN wajib memiliki disiplin yang baik dalam pelaksanaan tugas-tugas diberikan oleh pimpinan dan setiap kesalahan atau pelanggaran disiplin yang dilakukan akan mendapatkan sanksi sesuai dengan kesalahan yang dilakukan.

Fenomena awal dalam penelitian ini menyebukan bahwa adanya kebiasaan buruk ketidakdisiplinan pegawai baik itu selevel Kepala Sub Bagian/Bidang dan Kepala Bagian/Bidang maupun staf pelaksana seperti datang terlambat masuk kantor, jadwal istirahat makan siang yang relatif lama namun kebiasaan buruk itu tidak berdampak kepada menurunnya menilai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pegawai yang bersangkutan padahal kebiasaan buruk ini sangat berdampak kepada kinerja pelayanan administrasi kepegawaian yang dilaksanakan oleh BKD Provinsi Riau terutama pelayanan administrasi surat menyurat dinas bahkan juga berpengaruh terhadap pelaksanaan pengimputan sistem e-SIKAP yang merupakan kewajiban pegawai dalam mengisinya.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Bapak Firdaus Herliansyah salah seorang admin e-SIKAP pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dapat diketahui sebagai berikut:

“Kalau saya nilai sejauh ini disiplin pegawai dalam menjalankan sistem e-SIKAP ini masih rendah, banyak pegawai yang tidak mengisi capaian kinerjanya dengan benar bahkan masih dijumpai beberapa orang pegawai yang laporan kinerjanya dikerjakan oleh orang lain. Saya sering menemui hal tersebut dan bahkan saya sering dimintai tolong untuk mengisikan penilaian kinerja beberapa orang pegawai kedalam sistem e-SIKAP, alasannya mereka kurang paham dengan sistem ini selain itu mereka tidak bisa mengerjakannya karena keterbatasan sarana dan prasarana yang ada”. (Wawancara dengan Bapak Firdaus Herliansyah, tanggal 27 Mei 2021).

Selanjutnya untuk dapat mengetahui lebih lanjut, penulis juga melakukan wawancara dengan Bapak Hendriadi salah seorang verifikator data e-SIKAP yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, sebagaimana hasil wawancara berikut ini:

Sebagai verifikator saya sering menemui ketidakcocokan data manual dengan apa yang terinput dalam sistem e-SIKAP, beberapa perbedaan penilaian kinerja pegawai ada pada penilaian disiplin pegawai yang diberikan penilaian oleh pimpinan mereka sendiri, saya terkedang mencoba mengklarifikasi terkait adanya perbedaan data tersebut, namun dikarenakan dalam penginputan data penilaian kinerja ini waktunya cukup mepet maka hal tersebut saya kembalikan lagi kebijakannya kepada masing-masing pimpinan yang memberi nilai. Dari kasus ini terlihat bahwa ada pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh pegawai namun dikarenakan data sudah dirubah maka pelanggaran itu menjadi tidak terlihat. Kedepannya saya berharap penegakan disiplin ini perlu benar-benar diterapkan demi kesuksesan implementasi e-SIKAP pada BKD Provinsi Riau”. (Wawancara dengan Bapak Jelly Fariaz, tanggal 21 Mei 2021)

Dari wawancara penulis dengan admin e-SIKAP dan Verifikator e-SIKAP dapat dipahami secara teoritis bahwa tujuan (*goals*) dan kemampuan (*ability*) pegawai ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang dicapai

harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai dalam bekerja. Dengan kata lain bahwa tujuan pemberian pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai harus sepadan atau sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan, agar dia bersungguh-sungguh dalam bekerja dan disiplin dalam mengerjakannya.

Berkaitan dengan adanya fenomena disiplin pegawai terutama dalam hal kinerja penilaian melalui sistem e-SIKAP juga dapat diketahui dari hasil wawancara penulis dengan Kepala Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, sebagaimana hasil wawancara berikut ini:

“Kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau selama ini sudah sangat baik hal ini dapat diketahui dari indeks kinerja organisasi yang dilaksanakan oleh Biro Organisasi Setda Provinsi Riau bahwa kinerja pegawai masuk dalam kategori Baik. Penilaian ini didasarkan kepada capaian pelaksanaan pelaporan kinerja setiap bulannya dan penyampaian laporan e-SIKAP yang dilaksanakan oleh masing-masing pegawai, Disiplin pegawai sudah menjadi budaya pada instansi ini oleh sebab itu pegawai yang tidak memiliki disiplin kerja yang baik tidak mendapat tempat di instansi ini”. (Wawancara dengan Kepala Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, tanggal 21 Mei 2021).

Selanjutnya untuk lebih memahami bagaimana disiplin kerja dalam mengoptimalkan implementasi dalam pelaksanaan e-SIKAP pada BKD Provinsi Riau penulis juga melakukan wawancara dengan Kepala Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan BKD Provinsi Riau, sebagaimana hasil wawancara berikut ini:

“Disiplin kerja merupakan kunci utama dari kesuksesan kerja, baik untuk untuk organisasi maupun untuk pegawai itu sendiri. Selama ini memang kalau dilihat dari fenomena dilapangan bahwa ada kecenderungan pegawai kurang disiplin dalam melaporkan kinrjanya melalui sistem e-SIKAP seperti menyampaikan laporan e-SIKAP tidak tepat waktu atau bahkan tidak sesuai dengan form penilaian yang ada dalam aplikasi tersebut, dapat saya jelaskan disini bahwa itu semua bukan karena pegawai tidak memberikan laporan kinerjanya akan tetapi karena ini sistem merupakan barang baru yang berjalan selama 3 tahun dan pelaksanaan sosialisasinya boleh dikata belumlah maksimal dikarenakan kasus Covid-19 hal ini saya kira dapatlah sementara kita maklumi. Namun kedepannya saya sangat optimis sistem e-SIKAP ini akan mampu mengarahkan pegawai untuk bekerja lebih maksimal dengan capaian kinerja yang optimal juga”. (Wawancara dengan Kepala Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan, tanggal 07 Mei 2021).

Berdasarkan beberapa wawancara di atas dapat dipahami bahwa selama ini disiplin kerja pegawai dalam menjalankan sistem e-SIKAP sangat diharapkan dan sangat mempengaruhi pencapaian hasil dari implementasi e-SIKAP yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, sebab dari fenomena yang terjadi diketahui bahwa pegawai masih kurang disiplin dalam menjalankan sistem e-SIKAP ini hal ini dikarenakan keterbatasan kemampuan pegawai dalam menguasai informasi teknologi yang ada pada sistem e-SIKAP. Berdasarkan hasil wawancara pula diketahui bahwa pegawai sangat berharap mendapatkan pengetahuan yang lebih terkait sistem e-SIKAP ini karena bagaimanapun juga ini merupakan sebuah kewajiban kerja yang harus mereka jalankan dan berdampak langsung kepada penerimaan Tambahan Penghasilan Pegawai yang mereka terima setiap bulannya.

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terdapat beberapa indikator yang harus diperhatikan yaitu adanya Standar kebijaksanaan dan tujuan, Sumberdaya organisasi pelaksana, Komunikasi antar organisasi, Disposisi/Sikap para pelaksana dan Kondisi sosial, ekonomi dan politik. Apabila Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau tidak dapat memenuhi 5 (lima) indikator tersebut maka akan timbul hambatan-hambatan yang dapat memicu terjadinya kegagalan dalam Implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP). Untuk itu terkait Implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau secara keseluruhan belum berjalan secara optimal, efektif dan efisien.
- 2) Optimalisasi implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dapat dilakukan dengan cara:
 - a. Penguatan Kemampuan Sumberdaya Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan

- b. Ketersediaan sarana dan prasarana kerja untuk menunjang implementasi kebijakan e-SIKAP
- c. Penguatan komitmen pimpinan dalam menyelenggarakan penilaian kinerja pegawai melalui sistem e-SIKAP
- d. Penegakan Disiplin yang baik terhadap penyelenggaran implementasi e-SIKAP

6.2. Saran

Adapun saran penelitian yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengoptimalkan Implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, hal yang perlu diperhatikan adalah pada aspek sumberdaya, baik sumberdaya aparatur pelaksana, sumberdaya anggaran maupun ketersediaan sarana dan prasarana penunjang Implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP).
- 2) Perlu adanya peningkatan komitmen bersama para pelaksana penilaian kinerja melalui sistem e-SIKAP terutama dari Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau selaku pelaksana utama dengan cara bekerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan sesuai SOP. Serta adanya peningkatan kualitas dan kuantitas para pegawai pelaksana melalui pendidikan dan pelatihan, sosialisasi kebijakan dan prosedur pelaksanaan, serta pembinaan dan pengawasan secara berkelanjutan.
- 3) Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau selaku penanggungjawab Implementasi kebijakan Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik

(e-SIKAP) di Provinsi Riau perlu melakukan perbaikan sistem dan mekanisme monitoring dan evaluasi pelaksanaan sistem e-SIKAP, termasuk penerapan sistem berbasis website supaya dalam pelaksanaan pelaporan kinerja pegawai pada sistem e-SIKAP lebih dilaksanakan secara profesional, bertanggungjawab dan taat aturan.

- 4) Pemerintah Provinsi Riau dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau selaku pembuat kebijakan pada Sistem Informasi Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) harus lebih memotivasi para pegawai yang ada di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau dengan cara memberikan penghargaan/*reward* dan sanksi kepada pegawai dengan standar penilaian yang jelas, transparan, konsisten dan akuntabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirdjo, Prajudi. 2010. *Dasar-Dasar Ilmu Administrasi*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Agus Salim. *Perubahan Sosial*. 2012. *Sketsa Teori Dan Refleksi Metodologi Kasus Indonesia*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Dunn, William N. 2013, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Yogyakarta : Gadjarda University Press
- Gie. The Liang. 2010. *Pengertian Kedudukan dan Perincian Ilmu Administrasi*, Yogyakarta: Karya kencana
- Gibson, James L. Ivancevich John, M dan Domelly James J. 2010. *Organisasi dan Manajemen Perilaku, Struktur, Proses*, Alih bahasa Djoerbanwahid, Jakarta: Erlangga
- Handoko. T Hani, 2012, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hariandja, Marihot T.E, 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Grasindo
- Hasibuan, Malayu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia : edisi revisi cetakan ketujuh*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Handayani, Soewarno. 2001. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: CV Haji Masagung
- Hartani A.L, 2011, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: LaksBan Pressindo.
- Islamy, M. Irfan. 2013. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Jakarta. CV. Sinar Grafika
- Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang *Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangann e-Government*
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumberdaya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok : PT. Rajagrafindo Persada.
- Mahmudi, 2010, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta, Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen.

- Manullang, 2011, *Dasar-Dasar Manajemen, edisi revisi, cetakan ketujuh*, Penerbit : Ghalia Indonesia, Jakarta
- Mangkunegara, A. Prabu, 2010. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Moekijat, 2011. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, CV. Mandar Maju, Bandung
- Moleong, Lexy J. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Nawawi, H. Hadri. 2010, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nitisemito, Alex S. 2012. *Manajemen personalia Manajemen Sumberdaya Manusia. Edisi Ketiga*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Tangkilisan, 2015. *Manajemen Publik*, Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Thoha, Miftah MPA. 2013. *Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Umar, Hussein., 2012. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara*
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2014 tentang *Pemerintahan Daerah*
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. 2011. *Komunikasi organisasi (terjemahan)*. Bandung: Rosdakarya
- Peraturan Gubernur Riau Nomor 94 Tahun 2016 Tentang *Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi, Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau*
- Peraturan Gubernur Riau Nomor 8 Tahun 2018 tentang *Sistim Penilaian Kinerja Aparatur Secara Elektronik (e-SIKAP) di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau*
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang *Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)*
- Prawirosentono, Suyadi. 2013. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

- Rivai, Veithzal, 2011, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Ketiga, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Revida, Erika. 2010. *Manajemen Sumberdaya Manusia Aparatur di Indonesia*. Medan: FISIP Universitas Sumatera Utara.
- Robbins, P. Stephen, 2010, *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta
- Sastrohadiwiryo, S. B, 2013. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P, 2011, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta. Bumi Aksara.
- Subarsono. 2015. *Analisa Kebijakan Publik (Konsep, Teori dan Aplikasi)*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta
- Suprihanto. John. dkk. 2013. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Syafri, Wirma, 2012, *Studi Administrasi Publik*. Jatinangor. Erlangga
- Umar, Hussein., 2012. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wardianto, Bintaro. 2013. *Revitalisasi Administrasi Negara: Reformasi Birokrasi dan E-Governance*. Yogyakarta. Graha Ilmu
- Wahyudi, Bambang. 2012. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Sulita Press.
- Wijayanti, Irine Diana Sari. 2010. *Manajemen*. Editor: Ari Setiawan. Yogyakarta: Mitra Cendikia.
- Wibawa, Samudra 2012. *Kebijakan Publik Proses dan Analisis*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.