

**PENILAIAN KINERJA PEGAWAI MELALUI PENERAPAN
SISTEM E-KINERJA DI BADAN KEPEGAWAIAN
NEGARA KOTA BANDA ACEH**

SKRIPSI

Oleh:

ARIF ILHAM SIRAIT
1503100136

**Program Studi Administrasi Publik
Konsentrasi Administrasi Pembangunan**



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

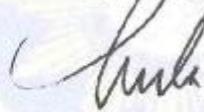
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Telah selesai bimbingan diberikan dalam penulisan skripsi sehingga naskah skripsi ini telah memenuhi syarat dan dapat disetujui untuk dipertahankan dalam ujian skripsi oleh:

Nama : ARIF ILHAM SIRAIT
NPM : 1503100136
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik
Judul Skripsi : PENILAIAN KINERJA PEGAWAI MELALUI PENERAPAN SISTEM E-KINERJA DI BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA KOTA BANDA ACEH

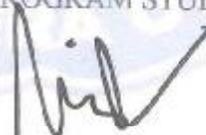
Medan, 12 Oktober 2019

PEMBIMBING



Drs. BANGUN NAPITUPULU, M.Si

DISETUJUI OLEH
KETUA PROGRAM STUDI



NALIL KHARIAH, S.IP., M.Pd

DEKAN



Dr. ARIFIN SALEH, S.Sos, M.SP

BERITA ACARA PENGESAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji Ujian Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara oleh:

Nama : ARIF ILHAM SIRAIT
NPM : 1503100136
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik
Pada hari, Tanggal : Sabtu, 12 Oktober 2019
Waktu : 08.00 WIB s.d. Selesai

TIM PENGUJI

PENGUJI I : NALIL KHAIRIAH, S.IP, M.Pd

PENGUJI II : ANANDA MAHARDIKA, S.Sos, M.SP

PENGUJI III : Drs. BANGUN NAPITUPULU, M.Si

PANITIA UJIAN

Ketua

Dr. ARIFIN SALEH, S.Sos, M.SP

Sekretaris

Drs. ZULFAHMI, M.I.Kom

PERNYATAAN



Dengan ini saya, ARIF ILHAM SIRAIT, NPM 1503100136, menyatakan dengan sungguh-sungguh:

1. Saya menyadari bahwa memalsukan karya ilmiah dengan segala bentuk yang dilarang oleh undang-undang, termasuk pembuatan karya ilmiah oleh orang lain dengan sesuatu imbalan, atau memplagiat atau mengambil karya ilmiah orang lain, adalah tindakan kejahatan yang dihukum menurut undang-undang yang berlaku.
2. Bahwa skripsi ini adalah hasil karya dan tulisan saya sendiri, bukan karya orang lain atau plagiat, atau karya jiplakan dari karya orang lain.
3. Bahwa di dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis di dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Bila kemudian hari terbukti pernyataan saya ini tidak benar, saya bersedia tanpa mengajukan banding menerima sanksi:

1. Skripsi ini saya beserta nilai-nilai ujian skripsi saya dibatalkan
2. Pencabutan kembali gelar kesarjanaan yang telah saya peroleh, serta pembatalan dan penarikan ijazah sarjana dan transkrip nilai yang telah saya terima.

Medan, Oktober 2019
Yang Menyatakan



ARIF ILHAM SIRAIT
NPM. 1503100136



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

Jalan Kapten Nurchair Basri No. 3 Medan 20235 Telp. (061) 6624567 - (061) 6619410 Fax. (061) 6511074
Website: <http://www.umsu.ac.id> E-mail: rsktor@umsu.ac.id

UIN
Dinas
Pendidikan dan Kebudayaan
Provinsi Sumatera Utara
Medan

Sk-5

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama lengkap : ARIF ILMAN SIRAIT
N P M : 1503100136
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik
Judul Skripsi : Penilaian Kinerja Pegawai Melalui Penerapan Sistem e-kinerja di Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh

No.	Tanggal	Kegiatan Advis/Bimbingan	Paraf Pembimbing
1.	26-7-19	Proposal Bab 1 & 2, 3	
2.	27-7-19	Bimbingan Bab 1, 2, 3	
3.	1-10-19	Perbaikan Narasumber	
4.	3-10-19	Perbaikan Daftar Pustaka	
5.	6-7-19	Analisis dan Pembahasan	
6.	7-7-19	Perbaikan Bab IV	
7.	8-7-19	Perbaikan Bab V	
8.	9-9-19	Ace Sidang meja Hijau	

Medan,20.....

Dekan,

Dr. ARIFIN SALIH, S.Sos.MSP

Ketua Program Studi,

NAIL KHAIROH S.P.M.Pd.

Pembimbing ke : I.

Bismillah Naperepals

ABSTRAK

PENILAIAN KINERJA PEGAWAI MELALUI PENERAPAN SISTEM E-KINERJA DI BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA KOTA BANDA ACEH

ARIF ILHAM SIRAIT

1503100136

Penilaian kinerja pegawai merupakan hal yang harus dilaksanakan dalam setiap instansi atau perusahaan, hal ini dilakukan untuk mengetahui hasil kinerja dari seorang pegawai apakah meningkat atau menurun. Rendahnya kualitas kinerja Pegawai Negeri Sipil dapat disebabkan beberapa aspek, diantaranya adalah belum optimalnya pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dalam pekerjaan yang ada di masing-masing bidang. Dalam rangka untuk meningkatkan kinerja organisasi dan aparatur, meningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia, serta menumbuhkan kreativitas dan inovasi kerja yang lebih tinggi pada Pegawai Negeri Sipil, maka Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh menerapkan sebuah aplikasi berbasis web yang bernama E-Kinerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penilaian kinerja berbasis e-kinerja terhadap prestasi kerja pegawai. 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. Artinya keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja yang didapatkan.

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe penelitian deskriptif analitis melalui pendekatan kualitatif. Sumber data yaitu suatu metode yang berusaha mencari dan memperoleh informasi mendalam dari pada luas atau banyaknya informasi.

Kata Kunci: Penilaian Kinerja, E-Kinerja, Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah *rabbal'alamin*, Segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunianya serta nikmat kuasanya sehingga penulis masih mampu menikmati ribuan nikmat iman hingga akhir hayat nanti. Shalawat dan salam tak lupa pula diberikan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah berjuang membawa umatnya untuk hijrah dari zaman kebodohan hingga zaman yang terang benderang dengan ilmu pengetahuan seperti yang dirasakan saat ini. Serangkaian kata terimakasih juga saya berikan khusus kepada kedua orang tua saya yang sangat saya cintai dan yang saya sayangi yaitu Ayahanda S. Sirait dan Ibunda R. Sitorus yang selalu mendoakan, mendukung serta memberikan segala yang terbaik untuk penulis. Ribuan hingga jutaan terimakasih bahkan tak cukup untuk menggantikan segala yang telah diberikan oleh keduanya. Semoga Allah SWT selalu memberikan kekuatan, keselamatan, kesehatan, kebahagiaan, dan selalu dalam kasih sayang Allah SWT, Aamiin yaa Rabbal 'Alamin.

Penulisan skripsi ini merupakan tugas akhir bagi penulis untuk memenuhi persyaratan dalam rangka menyelesaikan program pendidikan jenjang Strata I

sekaligus salah satu syarat untuk mencapai gelar sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Lembaran ini sekaligus menjadi media bagi penulis untuk menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah cukup banyak memberikan semangat. Penulis menyadari bahwa dalam proses penulisan skripsi ini banyak mengalami kendala, namun berkat bantuan, bimbingan, kerjasama, dari berbagai pihak dan Kasih sayang yang di berikan oleh Allah SWT sehingga semua kendala yang dihadapi dapat diatasi. Maka dari itu dengan segala kerendahan hati saya mengucapkan banyak terima kasih secara khusus kepada :

1. Bapak Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Arifin Saleh, S.Sos., M.SP, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Drs. Zulfahmi, M. I Kom, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
4. Bapak Abrar Adhani S. Sos., M. I Kom selaku Wakil Dekan III Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
5. Ibu Nalil Khairiah, S.IP, M.Pd selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Ananda Mahardika S. Sos., M.AP selaku Sekretaris Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

7. Bapak Drs.Bangun Napitupulu, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak membantu saya dalam penyelesaian skripsi saya.
8. Bapak/Ibu Dosen yang telah banyak memberikan saya ilmu semenjak awal perkuliahan hingga akhir penyelesaian skripsi ini.
9. Ibu dan Bapak Pengawai Kantor Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh yang telah membantu saya dalam melaksanakan penelitian.
10. Kepada sahabat-sahabat saya: Alfi Khosairi Siregar S.Ag, Ahmat Fauzy S.AP, Atmajaya Arifin S.Sos, Darma adjie Tarigan S.Sos dan juga teman-teman di Prodi IAP khususnya administrasi pembangunan yang selama ini saling berbagi memberikan bantuan dalam menyelesaikan skripsi ini.

Dan untuk seluruh pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tak dapat saya sebutkan satu persatu. Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari sepenuhnya sebagai penulis pemula tidak terlepas dari berbagai kesalahan. Untuk itu penulis menerima saran dan kritikan yang bersifat membangun demi penyempurnaan skripsi ini.

Billahi Fii Sabililhaq Fastabiqul Khairat

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Medan, Oktober 2019
Penulis

ARIF ILHAM SIRAIT
1503100136

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Sistematika Penulisan.....	7
BAB II URAIAN TEORITIS.....	8
2.1 Kinerja.....	8
2.1.1 Pengertian Kinerja.....	8
2.1.2 Pengertian Kinerja Pegawai.....	10
2.1.3 Indikator Kinerja.....	12
2.1.4 Karakteristik Kinerja Karyawan.....	13
2.1.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	13
2.2 Penilaian Kinerja.....	15
2.2.1 Pengertian Penilaian Kinerja.....	15
2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja.....	17
2.2.3 Proses Penilaian Kinerja.....	19
2.2.4 Metode Penilaian Kinerja.....	20

2.2.5	Elemen Penilaian Kinerja.....	24
2.2.6	Subyek Penilai.....	25
2.2.7	Syarat-syarat Penilaian Kinerja.....	27
2.2.8	Hambatan dalam Pelaksanaan Penilaian Kinerja.....	28
2.2.9	Solusi Mengatasi Hambatan dalam Penilaian Kinerja.....	30
2.3	Sistem Aplikasi E-Kinerja.....	31
2.3.1	Pengertian E-Kinerja.....	31
2.3.2	Manfaat E-Kinerja.....	31
2.3.3	Level dalam E-Kinerja.....	32
2.3.4	Mekanisme E-Kinerja.....	33
2.3.5	Tahapan Persiapan.....	33
2.3.6	Penerapan Sistem E-Kinerja.....	34
2.4	Sasaran Kerja Pegawai.....	35
 BAB III METODE PENELITIAN.....		37
3.1	Jenis Penelitian.....	37
3.2	Kerangka Konsep.....	40
3.3	Definisi Konsep.....	40
3.4	Kategorisasi Penelitian.....	41
3.5	Narasumber.....	42
3.6	Teknik Pengumpulan Data.....	43
3.7	Teknik Analisa Data	44
3.8	Waktu dan Lokasi Penelitian.....	45
3.9	Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	45
	a. Profil Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh.....	45
	b. Visi dan Misi Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh...46	46

c. Tugas Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh.....	47
d. Fungsi Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh.....	47
e. Bagan Struktur Organisasi.....	48
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	49
4.1 Hasil Penelitian.....	49
4.1.1 Deskripsi narasumber.....	49
4.1.2 Data Hasil Wawancara.....	50
a. Adanya Tujuan Pelaksanaan Sistem E-Kinerja.....	50
b. Adanya Proses Penerapan Sistem E-Kinerja.....	53
c. Adanya Hambatan.....	57
d. Adanya Reward And Punishment.....	59
4.2 Pembahasan.....	62
4.2.1 Adanya Tujuan Pelaksanaan Sistem E-Kinerja.....	62
4.2.2 Adanya Proses Penerapan Sistem E-Kinerja.....	63
4.2.3 Adanya Hambatan.....	64
4.2.4 Adanya Reward And Punishment.....	64
BAB V PENUTUP.....	67
5.1 Simpulan.....	67
5.2 Saran.....	67
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Keadaan Narasumber Berdasarkan Jabatan dan Usia.....	31

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Proses Penilaian Kinerja.....	19
Gambar 1.2 Elemen penilaian Kinerja.....	24
Gambar 1.3 Penerapan Sistem E-Kinerja.....	34
Gambar 1.4 Proses Penyusunan SKP PNS.....	35
Gambar 1.5 Penilaian Kinerja PNS.....	36
Gambar 1.6 Mekanisme Penilaian Kinerja.....	36
Gambar 1.7 Kerangka Konsep.....	40
Gambar 1.8 Struktur Organisasi.....	48

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Badan Kepegawaian Negara berusaha memberikan kontribusi terhadap Pembangunan Nasional. Sebagai salah satu instansi pemerintah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) lingkup Badan Kepegawaian Negara wajib memahami dan melaksanakan reformasi birokrasi dan manajemen ASN dengan sungguh-sungguh sebab reformasi birokrasi menjadi prioritas penting untuk mencapai strategi pembangunan nasional.

Peningkatan profesionalisme pegawai menjadi tujuan penting yang harus dicapai agar tidak ada lagi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang asal kerja. Setiap ASN dituntut untuk memberikan kontribusi yang jelas dan terukur kepada organisasinya. Dengan profesionalisme yang baik, akan terwujud standarisasi kompetensi untuk setiap jabatan di lingkungan Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh.

Roadmap Reformasi Birokrasi yang ditetapkan Badan Kepegawaian Negara yang berisi upaya-upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar dalam hal kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumberdaya manusia menjadi pedoman oleh semua unit kerja termasuk UPT guna pencapaian nilai kinerja yang terbaik. Beberapa upaya yang perlu diperhatikan antara lain manajemen perubahan, penataan sistem manajemen SDM, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan dan peningkatan pelayanan publik. Pada

penataan sistem manajemen SDM, salah satu unsur yang mesti mendapat perhatian terkait dengan penetapan dan penilaian kinerja individu pegawai.

Pada Peraturan Presiden Perpres No. 120 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara Pasal 5 ayat (2) menyatakan "Tunjangan Kinerja diberikan dengan memperhitungkan capaian kinerja pegawai setiap bulannya." Artinya tunjangan kinerja tidak lagi semata mata berdasarkan absensi/kehadiran tetapi capaian kinerja individu. Untuk memudahkan dalam penilaian kinerja individu, Badan Kepegawaian Negara menerapkan penilaian kinerja berbasis elektronik (e-kinerja), hal tersebut sejalan dengan tuntutan UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

E-kinerja merupakan aplikasi berbasis web yang digunakan untuk melakukan penilaian dan pengukuran kinerja para pegawai berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja, dan juga menjadi dasar dalam perhitungan prestasi kerja. Latar belakang penerapan aplikasi e-kinerja harus dilakukan yaitu karena adanya pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dan tidak sesuai dengan beban kerja masing-masing pegawai. Selain itu penempatan jabatan yang belum didasarkan pada kompetensi diri dan kompetensi jabatan, penilaian kinerja yang dilakukan belum subjektif dan masih banyak pegawai yang kurang disiplin dalam menjalankan tupoksi pekerjaannya. Dengan demikian hasil pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai tidak efektif, efisien, transparan dan akuntabel sehingga membuat sistem pelayanan publik menjadi lambat, berbelit-belit dan tidak berjalan dengan maksimal.

E-kinerja juga menjadi alat bantu dalam penghitungan pemberian tunjangan kinerja pegawai. Menurut UU ASN No. 5 tahun 2014, pasal 80 ayat 3 bahwa tunjangan kinerja dibayarkan sesuai dengan pencapaian kinerja. Terkait dengan pemberian tunjangan kerja pegawai, sebelum diterapkan aplikasi e-kinerja para pegawai yang bekerja dengan posisi yang sama, pemberian tunjangan kepada para pegawai yang disiplin bekerja dan yang pegawai yang tidak disiplin dalam bekerja diberikan dengan jumlah yang sama. Hal ini menyebabkan terjadinya kecemburuan sosial antar pegawai sehingga para pegawai yang tadinya disiplin dalam bekerja menjadi malas berkerja karena kesamaan jumlah tunjangan kerja yang diberikan.

Dengan diterapkannya sistem e-kinerja, pemberian tunjangan kinerja pada pegawai menjadi lebih adil, dengan posisi kerja yang sama, pegawai yang rajin bekerja dan yang malas bekerja tunjangan yang diberikan tidak lagi sama karena pemberian tunjangan dilihat berdasarkan kinerja para pegawai melalui e-kinerja. E-kinerja juga berfungsi untuk memantau aktivitas para pegawai pada jam kerja, apakah pegawai tersebut ada melakukan kegiatan atau tidak. Hal ini akan diketahui oleh tim pemeriksa laporan kerja pegawai yang dilakukan setiap tahun, setiap bulan, setiap minggu dan bahkan setiap hari. Kebijakan e-kinerja ini menjadi motivasi bagi para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dan membuat pegawai yang tadinya tidak disiplin dalam bekerja menjadi lebih rajin dalam bekerja dan memiliki daya saing yang tinggi.

Tunjangan kinerja di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh diberikan dengan memperhitungkan capaian kinerja pegawai setiap hari, setiap bulan yang dituangkan dalam aplikasi berbasis web yaitu e-kinerja.

Masyarakat baik aparatur maupun non aparatur selalu menginginkan kualitas pelayanan publik terbaik dari instansi pemerintah, meskipun terkadang keinginan ini tidak sesuai dengan harapan karena pelayanan publik secara empiris yang terjadi selama ini masih ditandai dengan hal-hal seperti berbelit-belit, mahal, ketidakpastian, lambat dan melelahkan. Layanan publik diharapkan dapat menerapkan kesederhanaan, kejelasan, kepastian dan ketepatan waktu, tidak diskriminatif, bertanggung jawab, kemudahan akses, kejujuran, kecermatan, kedisiplinan, kesopanan, keramahan, keamanan dan kenyamanan. Baik buruknya kualitas pelayanan publik ini merupakan parameter yang paling mendasar dalam mengukur penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara pada sebuah organisasi pemerintahan. Oleh karena itu, kinerja dari institusi penyedia pelayanan publik menjadi poin penting dalam memmanifestasikan tujuan negara.

Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh dalam upaya meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara dan memudahkan dalam penilaian dan pengawasan terhadap kinerja pegawai telah menerapkan Aplikasi E-Kinerja. Aplikasi ini dapat memberikan informasi pada atasan secara cepat dan tepat tentang efektifitas dan efisiensi jabatan serta unit kerja, prestasi kerja jabatan dan unit kerja, jumlah kebutuhan pegawai, serta standar norma waktu kerja.

Sebelum adanya penerapan system aplikasi e-kinerja, pengukuran kinerja pegawai dilakukan dengan menggunakan sistem manual yaitu DP3 (Daftar

Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan), seiring dengan perkembangan zaman, penilaian prestasi kerja PNS dengan menggunakan DP3 sudah tidak relevan lagi. Hal ini karena Penilaian model lama dengan DP3 cenderung bersifat formalitas, bias dan subyektif, tidak mengukur kualitas dan kuantitas hasil kerja PNS. Selain itu juga tidak edukatif karena tidak dikomunikasikan secara terbuka. Dengan adanya kelamahan-kelemahan kebijakan dari DP3 tersebut maka penilaian kinerja diubah menjadi berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Kemudian SKP menjadi dasar untuk mengisi data e-kinerja pegawai.

Berdasarkan pengamatan awal penulis, dalam penerapan aplikasi ekinerja di Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh tidak semuanya berjalan dengan lancar dan maksimal, ada seperti kendala teknis yang sering terjadi ketika menginput laporan kerja harian melalui aplikasi e-kinerja seringkali jaringan internet yang tidak terhubung. Sehingga para pegawai mengalami kesulitan dalam mengisi laporan kerja harian melalui aplikasi e-kinerja.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Penilaian Kinerja Pegawai Melalui Penerapan Sistem E-Kinerja Di Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh”**

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah merupakan hal yang sangat penting dalam melakukan penelitian agar peneliti dapat terarah dalam membahas masalah yang akan diteliti sehingga penelitian dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas maka perumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana Penilaian Kinerja Pegawai Melalui Penerapan Sistem E-Kinerja Di Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh.

1.3 Tujuan Penulisan

Setiap penelitian tentunya mempunyai orientasi atau tujuan yang hendak dicapai. Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Penilaian Kinerja Pegawai Melalui Penerapan Sistem E-Kinerja Di Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh

1.4 Manfaat Penelitian

- 1) Secara akademis, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap perkembangan ilmu pemerintahan khususnya Ilmu Administrasi Publik.
- 2) Secara teoritis, peneliti dapat menerapkan ilmu yang didapat selama menjadi mahasiswa Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara serta menambah cakrawala dan wawasan peneliti.
- 3) Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan khususnya kepada Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh.

1.5 Sistematika Penulisan

- BAB I : Berisikan pendahuluan yang menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.
- BAB II : Berisikan uraian Teoritis yang menguraikan tentang pengertian Kinerja, Penilaian Kinerja, E-Kinerja.
- BAB III : Berisikan Metode Penelitian, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Analisa Data, Defenisi Konsep, Kategorisasi, Kerangka Konsep, Narasumber, Dan Tinjauan Ringkas Lokasi Penelitian.
- BAB IV : Dalam bab ini akan diuraikan tentang Penyajian Data, dan Analisis Data.
- BAB V : Berisikan penutup yang menguraikan tentang kesimpulan dan saran.

BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai organisasi dalam suatu periode tertentu. Dengan kinerja, organisasi dapat mengetahui prestasi keberhasilan yang telah dicapai atau kegagalannya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi tersebut.

Kinerja dapat dijadikan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi serta organisasi. Pada dasarnya pengertian kinerja berkaitan dengan tanggung jawab individu atau organisasi dalam menjalankan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan suatu wujud dari keberhasilan yang dicapai oleh seorang pegawai atas pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja sangat dipengaruhi oleh kebijakan atasan dalam menempatkan posisi pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Mangkunegara (2000:67) mengartikan “kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Hasibuan (2001:34) mengemukakan “kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya

yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Secara lebih dalam kinerja juga dijelaskan sebagai pencapaian pegawai diluar tupoksi yang melekat padanya, sehingga dapat menciptakan produktifitas yang lebih baik. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Cushway (2002) “Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan”.

Menurut Henry Simamora (1995:327), kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Rivai (dalam Muhammad Sandy, 2015:12) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Pengertian kinerja menurut Moehariono (2012:95) yaitu “Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.” Kinerja adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas (Tangkilisan, 2005 : 178).

Menurut Pasolong (2010:175) konsep kinerja pada dasarnya terdiri dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (per individu) dan kinerja organisasi. Kinerja

pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Prawirosentono dalam Sinambela (2012:5), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kemampuan seseorang karyawan dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dan pada umumnya dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan.

2.1.2 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dapat diartikan sebagai efektivitas kerja secara individu untuk kebutuhan yang diterapkan dari setiap usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan seseorang secara terus menerus untuk mencapai kebutuhan secara efektif. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja perseorangan dalam satu organisasi atau instansi.

Kinerja Pegawai dapat juga diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan oleh pimpinan. Kinerja merupakan hasil yang diperoleh Pegawai berdasarkan kualitas atau mutu pekerjaan : sebaik apa yang harus dikerjakan, kriteria ini mengukur baik tidaknya pelaksanaan kegiatan, terutama dalam kaitannya dengan keluaran.

Wibawa (dalam Pasolong 2007:176) Kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu:

- a. Hasil kerja dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok.
- b. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga yang diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindaklanjuti, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.

Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah diterapkan. Mangkunegara, (dalam Pasolong 2006:67) "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya." Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi

bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel. Walaupun demikian, penentuan tujuan saja tidaklah cukup, sebab itu dibutuhkan ukuran, apakah seseorang telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk 9 kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan memegang peranan penting.

2.1.3 Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2006:260) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam yaitu :

a. Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

f. Komitmen kerja.

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.1.4 Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi menurut Mangkunegara (2002:68) adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diungkapkan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2009:13), sebagai berikut :

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis faktor kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari

kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan pendidikan (*reality*), artinya seorang karyawan yang memiliki kemampuan diatas rata-rata karyawan lainnya dan memiliki latar belakang pendidikan yang memadai untuk pelaksanaan dari tanggung jawab sesuai dengan jabatannya dan terampil dalam mengerjakan tugas pekerjaannya, maka kecenderungan orang tersebut akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang berikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya, maka mereka akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, kebijakan organisasi atau perusahaan, kompensasi yang diterima dan kondisi kerja.

Adapun menurut Prawirosentono (1999:27), Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

a. **Efektifitas dan efisiensi**

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien.

Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 1999:27).

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

2.2 Penilaian Kinerja

2.2.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *Performance Appraisal* adalah Evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan dan untuk memahami kemampuan karyawan tersebut sehingga dapat merencanakan

pengembangan karir lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan. Dengan kata lain, Penilaian Kinerja ini menilai dan mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan seorang karyawan. Penilaian harus berakar pada realitas kinerja karyawan. Penilaian bersifat nyata, bukan abstrak dan memungkinkan pemimpin dan karyawan untuk mengambil pandangan yang positif tentang bagaimana kinerja bisa menjadi lebih baik di masa depan dan bagaimana masalah-masalah yang timbul dalam memenuhi standar dan sasaran kinerja dapat dipecahkan.

Evaluasi kinerja atau penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Leon C. Mengginson dalam A.A. Anwar Prabu Mangunegara adalah sebagai berikut :

“Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya” (Leon Dalam Mangkunegara, 2009:10).

Menurut Simamora (2004:458) penilaian kinerja adalah suatu proses dengannya suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan dapat memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan untuk mengetahui seberapa baik seseorang karyawan bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi.

Bernardin dan Russel yang diterjemahkan oleh Khaerul Umam (2010:190-191), mengemukakan bahwa: “Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja”.

Menurut Herman Sofyandi (2008:123), penilaian kinerja adalah penilaian tentang prestasi kerja karyawan dan akuntabilitasnya. Dalam persaingan global maka perusahaan menuntut kinerja yang tinggi, dan karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya di masa mendatang. Penilaian kinerja karyawan (performance appraisal) berbeda dengan evaluasi pekerjaan (job evaluation). Penilaian kinerja karyawan berkenaan dengan seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Evaluasi pekerjaan berkenaan dengan seberapa tinggi harga suatu pekerjaan bagi perusahaan guna menentukan kisaran besaran gaji yang layak diberikan untuk pekerjaan tersebut. Hasil penilaian kinerja berfungsi sebagai dasar dalam evaluasi reguler terhadap kinerja karyawan apakah kompeten, efektif, dan dapat dipromosikan atau tidak, berdasarkan pada informasi dari hasil penilaian kinerja.

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja pegawai yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistimatis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pemimpin perusahaan yang menilai kinerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung, dan atasan tak langsung. Disamping itu pula, kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada di bagian personalia.

2.2.1 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih

spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Sunyoto (1999:1) yang dikutip oleh Mangkunegara (2005:10) adalah:

- a. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- b. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- c. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegiatan penilaian kinerja sendiri dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas kerja, sehingga dapat diambil tindakan yang efektif semisal pembinaan berkelanjutan maupun tindakan koreksi atau perbaikan atas pekerjaan yang dirasa kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Penilaian kinerja terhadap tenaga kerja biasanya dilakukan oleh pihak manajemen atau pegawai yang berwenang untuk memberikan penilaian terhadap tenaga kerja yang bersangkutan dan biasanya merupakan atasan langsung secara hierarkis atau juga bisa dari pihak lain yang diberikan wewenang atau ditunjuk langsung untuk memberikan penilaian. Hasil penilaian kinerja tersebut disampaikan kepada pihak manajemen tenaga kerja untuk mendapatkan kajian dalam rangka keperluan selanjutnya, baik yang berhubungan dengan pribadi tenaga kerja yang bersangkutan maupun yang berhubungan dengan perusahaan.

Menurut Syafarudin Alwi (2001 : 187) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development* yang bersifat eevaluation harus menyelesaikan :

- a. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
- b. Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision
- c. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar meengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat development penilai harus menyelesaikan :

- a. Prestasi riil yang dicapai individu
- b. Kelemahan- kelemahan individu yang menghambat kinerja
- c. Prestasi- pestasi yang dikembangkan.

2.2.2 Proses Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja menurut Mondy (2008:260), terdiri dari 5 langkah, yaitu:



Gambar 1.1 Proses Penilaian Kinerja

2.2.3 Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja karyawan menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009:136) dan Herman Sofyandi (2008:129) dikelompokkan menjadi penilaian yang berorientasi pada waktu yang lalu dan pada waktu mendatang. Pada umumnya penilaian kinerja karyawan berorientasi pada masa lalu berdasarkan hasil yang telah dicapai oleh karyawan itu selama ini. Metode ini memiliki kelebihan yaitu perlakuan terhadap kinerja yang telah dilaksanakan sampai derajat tertentu dapat diukur, dan memiliki kekurangan yaitu kinerja pada waktu yang lalu tidak dapat diubah. Evaluasi kinerja yang lalu merupakan umpan balik yang dapat dimanfaatkan untuk memperbaiki prestasi kerja mereka. Teknik-teknik penilaian tersebut mencakup antara lain;

a. Rating Scale

Pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh penilaian terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala waktu tertentu dari rendah sampai tinggi, dan evaluasi hanya di dasarkan pada pendapat penilai, dimana penilai membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting terhadap pelaksanaan pekerjaan tersebut. Biasanya formulir penilaian diisi oleh atasan langsung dengan menandai tanggapan yang paling sesuai untuk setiap dimensi pelaksanaan kerja. Tanggapan tanggapan penilai bisa diberikan dengan nilai-nilai numerik agar memungkinkan skor rata-rata dihitung, kemudian diperbandingkan diantara para karyawan.

Kelebihan metode ini : Dalam penyusunan dan administrasinya tidak mahal, latihan yang diperlukan penilai hanya sedikit, tidak memakan waktu, dan dapat digunakan terhadap jumlah karyawan yang besar.

Kelemahannya :

- 1) Kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan terhadap pelaksanaan kerja, dan apabila kalau formulir akan digunakan untuk semua pekerja.
- 2) Adakalanya suatu kriteria adalah penting bagi pekerja tertentu, tetapi mungkin tidak tercakup dalam formulir penilaian.
- 3) Apabila kriteria prestasi kerja tertentu sulit untuk didefinisikan, maka formulir isian bisa jadi berisi variabel-variabel kepribadian-kepribadian yang tidak relevan, juga dapat mengurangi arti penilaian.
- 4) Hasil yang diperoleh dari formulir dan prosedur yang di standarisasikan tidak selalu berhubungan dengan pelaksanaan kerja.
- 5) Teknik penilaian ini merupakan suatu alat penilaian yang subyektif.

b. Checklist

Metode penilaian checklist biasanya penilai adalah atasan langsung, dan pada metode ini menggunakan kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakter-karakter karyawan, sehingga penilai tinggal memilihnya. Pada checklist ini, terdapat item-item yang masing-masing diberi bobot, dan pemberian bobot ini memungkinkan penilai dapat dikwantifikasikan sehingga skor total dapat ditentukan. Metode checklist dapat memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, walaupun metode ini

praktis dan terstandardisasi, tetapi di dalam penggunaan kalimat-kalimat yang umum, sehingga hal ini dapat mengurangi keterkaitannya dengan pekerjaan.

c. Metode Pristiwa Kritis (Critical Incident Method)

Metode ini merupakan metode penilaian yang berdasarkan pada catatancatatan penilaian yang memperhatikan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek di dalam hal pada saat pelaksanaan kerja . Berbagai peristiwa tersebut dicatat selama peristiwa evaluasi terhadap setiap karyawan. Kemudian peristiwa ini dibagi menjadi beberapa katagori, seperti : pengendalian bahaya keamanan, pengawasan sisa bahan atau pengembangan karyawan. Metode ini sangat berguna untuk bahan masukan kepada karyawan, sehingga dapat mengurangi kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan. Kelemahannya, bahwa para atasan sering tidak berminat mencatat peristiwaperistiwa atau cenderung mangada-ada, dan bersifat subyektip.

d. Metode Peninjauan Lapangan (Field Revie Method)

Pada metode ini, dimana tenaga ahli yang diwakilkan dari personalis turun ke lapangan dan membantu para atasan langsung dalam penilaian mereka. Tenaga ahli dari personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian tenaga ahli ini mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada si atasan langsung untuk review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Tenaga ahli personalia dapat mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

e. Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Metode ini, didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes yang dilakukan dapat berupa tes tertulis atau peragaan keterampilan.

f. Metode Evaluasi Kelompok

Pada metode penilaian ini biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Dan kegunaan dari pada penilaian kelompok ini untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai terjelek, dengan membandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya.

g. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Penilaian yang berorientasi masa depan dilakukan melalui penilaian potensi karyawan untuk menentukan prestasi kerja diwaktu yang akan datang atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja dimasa mendatang. Metode yang digunakan terdiri dari :

1) Penilaian Diri (Self-Appraisal)

Metode penilaian ini digunakan untuk pengembangan diri. Apabila karyawan menilai dirinya sendiri, maka perilaku defensip cenderung tidak akan terjadi, sehingga upaya untuk perbaikan cenderung untuk dapat dilakukan.

2) Penilaian Psikologis (Psychological Appraisal)

Penilaian psikologis terdiri dari wawancara, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan penilaian-penilaian langsung lainnya. Penilaian mengenai psikologi biasanya dilakukan oleh para psikolog, dan

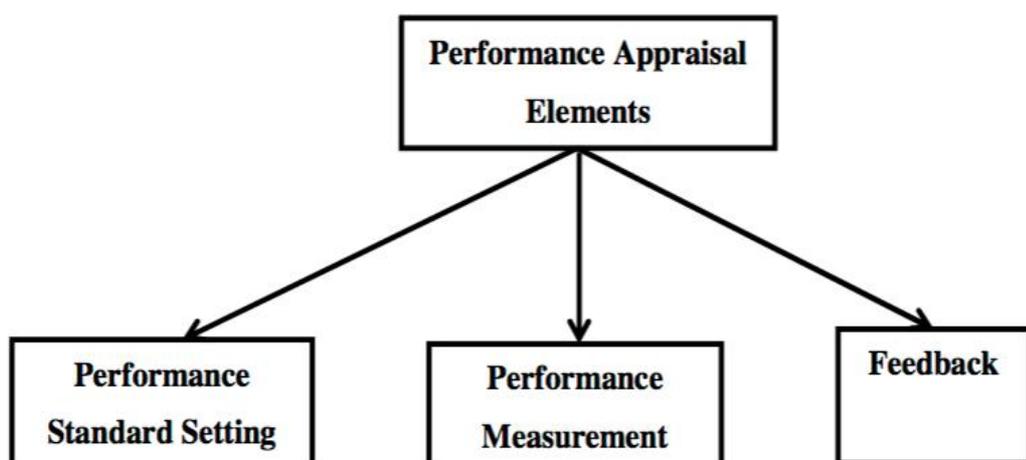
penilaian mengenal intelektual, emosi, motivasi karyawan dan lainnya, diharapkan dapat untuk menentukan prestasi kerja dimasa yang akan datang. Penilaian ini terutama sekali digunakan untuk penempatan dan pengembangan karyawan. Hasil akhir dari penilaian ini sepenuhnya tergantung pada keterampilan para psikolog.

3) Pendekatan Management by Objective (MBO)

Inti dari metode pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penilai secara bersama untuk menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang . Kemudian dengan menggunakan sasaran – sasaran tersebut penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.

2.2.4 Elemen Penilaian Kinerja

Menurut Hanggraeni (2012: 122-123) dalam proses penilaian kinerja ada beberapa elemen penting yang menjadi dasar pokok dari proses ini, yaitu :



Gambar 1.2 Elemen penilaian Kinerja

Sumber: Hanggraeni (2012: 122-123)

- a. Proses penilaian kinerja adalah penentuan standar-standar kinerja (*performance appraisal*). Standar kinerja didefinisikan sebagai patokan yang akan digunakan sebagai dasar penilaian kinerja aktual individu.
- b. Pengukuran kinerja (*performance measure*) yang didefinisikan sebagai rating atau angka yang digunakan untuk memberikan penilaian terhadap kinerja seseorang pekerja.
- c. Pemberian umpan balik (*feedback*) yang diberikan kepada pekerja sebagai hasil dari penilaian kinerja mereka. Ini berkaitan dengan hal-hal apa saja yang harus ditingkatkan, standar apa yang belum terpenuhi, dan keberhasilan-keberhasilan apa yang telah dicapai.

2.2.5 Subyek yang Melakukan Penilaian

Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh siapapun yang mengetahui dengan baik kinerja dari karyawan secara individual. Menurut Mathis dan Jackson (2010), subjek yang dapat melakukan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Atasan menilai bawahan

Karyawan didasarkan pada asumsi bahwa pengawas adalah orang yang paling memenuhi syarat untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara realistis dan adil.

- b. Karyawan Menilai Atasan

Sejumlah organisasi di masa kini meminta karyawan atau anggota kelompok untuk memberi nilai pada kinerja pengawas dan manajer.

c. Anggota Tim Menilai Sesamanya

Penggunaan rekan kerja dan anggota tim sebagai penilai adalah jenis penilaian lainnya yang berpotensi baik untuk membantu ataupun sebaliknya.

d. Karyawan Menilai Diri Sendiri

Penilaian terhadap sendiri dapat diterapkan dalam situasi tertentu. Sebagai alat pengembangan diri, hal ini dapat membuat para karyawan untuk memikirkan mengenai kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk peningkatan.

e. Penilai dari Luar

Penilaian juga dapat dilakukan oleh orang-orang dari luar yang diundang untuk melakukan tinjauan kinerja. Salah satu contoh dari penilaian ini adalah ketika dimana suatu tim peninjau mengevaluasi seorang direktur perguruan tinggi. Selain itu, pelanggan dan klien dari sebuah organisasi juga adalah sumber nyata untuk penilaian dari luar.

f. Penilaian dari Multisumber (Umpan Balik 360°)

Dalam umpan balik dari multisumber, manajer tidak lagi menjadi sumber tunggal dari informasi penilaian kinerja. Berbagai rekan kerja dan pelanggan dapat memberikan umpan balik mengenai karyawan kepada manajer. Hal ini memungkinkan manajer untuk mendapatkan masukan dari berbagai sumber. Tetapi manajer tetap menjadi titik pusat untuk menerima umpan balik dari awal dan untuk terlibat dalam tindak lanjut yang diperlukan, bahkan dalam sistem multisumber. Jadi, persepsi manajer mengenai kinerja karyawan masih berpengaruh dalam jalannya proses tersebut.

2.2.5 Syarat-Syarat Penilaian Kinerja

Dalam pelaksanaan penilaian kinerja oleh perusahaan dapat tercapai sesuai sesuai tujuan dan sasaran yang diinginkan, maka diperlukan syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam suatu sistem penilaian kinerja. Hal ini dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2009:147), bahwa dalam pelaksanaan penilaian kinerja syarat-syarat yang diperlukan adalah sebagai berikut :

a. Relevansi

Suatu sistem penilaian kinerja hanya mengukur hal-hal yang berhubungan atau berkaitan langsung (*relevan*) pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan suatu pekerjaan dalam suatu jabatan tertentu.

b. Akseptabel

Suatu sistem penilaian kinerja harus dapat diterima dan dimengerti baik oleh penilai maupun yang dinilai dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam organisasi.

c. Reliabilitas

Sistem penilaian kinerja harus dapat dipercaya serta mempunyai alat ukur yang dapat diandalkan, konsisten dan stabil. Artinya, apabila alat ukur tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi jika digunakan oleh penilaian lain untuk mengukur objek yang sama, maka akan memberikan hasil penilaian yang sama pula.

d. Praktis

Syarat ini menghendaki agar suatu sistem penilaian kinerja harus praktis dan mudah dilaksanakan, handal, dan memberikan informasi tentang perilaku yang

kritikal yang menentukan keberhasilan dalam pelaksanaan pekerjaan. Sehingga sistem penilaian dapat mendukung secara langsung untuk tercapainya tujuan organisasi.

2.2.6 Hambatan dalam Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Menurut Marwansyah dan Mukaram dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia (2006;10), masalah yang berkaitan dengan penilaian kinerja adalah:

a. Kesalahan Penilaian

Proses penilaian tentu saja dilakukan oleh manusia yang tidak luput dari kesalahan, yang dapat diakibatkan keterbatasan manusia dalam melihat sesuatu. Adapun kesalahan penilaian yang harus diperhatikan, yaitu :

- 1) *Halo effect* adalah penyimpangan yang terjadi karena pendapatan pribadi penilaian mempengaruhi penilaian unjuk kerja.
- 2) *The error of central tendency* adalah penilaian tidak senang memberikan penilaian jelek atau baik kepada karyawan, sehingga cenderung menilai secara rata-rata.
- 3) *Personal prejudice* adalah penilaian didasarkan atau dipengaruhi oleh prasangka-prasangka yang tidak baik terhadap suatu kelompok organisasi, misalnya suku atau jenis kelamin dari karyawan tersebut berasal.
- 4) *The recency effect* adalah penilaian mendasarkan penilaiannya pada perilaku-perilaku kerja yang paling akhir terjadi.

b. Ketidaksiapan Penilai

Penilai sering sekali tidak siap dalam melakukan tugasnya, hal ini dapat

mengakibatkan :

- 1) Penilai kurang percaya diri
- 2) Keterbatasan pengetahuan dalam pekerjaan
- 3) Kurang waktu untuk melakukan penilaian

c. Terlalu “longgar” / terlalu “ketat”

Penilai terlalu “longgar” (*leniency*) kecenderungan memberi nilai tinggi kepada yang tidak berhak, penilai memberi nilai lebih tinggi dari seharusnya.

Penilai terlalu “ketat” (*strictness*) terlalu kritis atas kinerja seorang pekerja (terlalu “ketat” dalam memberikan nilai). Penilaian yang terlalu ketat biasanya terjadi bila manajer tidak mempunyai definisi atau batasan yang akurat tentang berbagai faktor penilaian.

d. Kecenderungan memberikan nilai tengah

Kecenderungan memberi nilai tengah (*central tendency*), terjadi bila pekerja di beri nilai rata-rata secara tidak tepat atau di tengah-tengah skala penilaian, Biasanya, penilai memberi nilai tengah karena ingin menghindari kontroversi atau kritik.

e. Bias perilaku terbaru

Bias perilaku terbaru (*recent behavior bias*) , perilaku atau kinerja yang paling akhir akan lebih mudah diingat daripada perilaku yang telah lama. Penilai cenderung lebih banyak menilai kinerja yang tampak menjelang atau pada saat proses penilaian dilakukan. Seharusnya penilaian kinerja mencakup periode waktu tertentu.

f. Bias pribadi (*stereotype*)

Penyelia yang melakukan penilaian bisa saja memiliki bias yang berkaitan dengan karakteristik pribadi pekerja seperti suku, agama, gender atau usia. Meskipun ada peraturan atau undang-undang yang melindungi pekerja, diskriminasi tetap menjadi masalah dalam penilaian kinerja.

2.2.8 Solusi Mengatasi Hambatan dalam Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Menurut Marwansyah dan Mukaram dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2000;111), untuk mengatasi permasalahan yang sering muncul dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

a. Memberikan Pelatihan Kepada Penilai

Memberikan pelatihan ini maksudnya memberikan pelatihan khusus terhadap para penilaian kinerja karyawan, agar dapat memberikan penilaian yang baik dan benar terhadap karyawan, supaya dapat mengurangi kesalahan dalam penilaian.

b. Penilaian yang Cakap

Tanggung jawab untuk menilai kinerja karyawan hendaknya dibebankan kepada seorang atau sejumlah orang, yang secara langsung mengamati paling tidak sample yang representative dari kinerja itu. Untuk menjamin konsistensi penilaian, para penilai harus mendapatkan latihan yang memadai.

c. Kriteria yang Terkait Dengan Pekerjaan

Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan harus berkaitan dengan pekerjaan/valid. Penilai cenderung lebih banyak menilai kinerja yang tampak atau baru atau pada saat proses penilaian dilakukan. Seharusnya

penilaian kinerja mencakup periode waktu tertentu.

d. Sesuai Standardisasi Penilaian Kinerja

Pekerja dalam kategori pekerjaan yang sama dan berada di bawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrument yang baik.

2.3 Sistem Aplikasi E-Kinerja

2.3.1 Pengertian E-Kinerja

E-kinerja merupakan aplikasi berbasis web yang digunakan untuk melakukan penilaian dan pengukuran kinerja para pegawai berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja, dan juga menjadi dasar dalam perhitungan prestasi kerja. E-Kinerja ASN adalah suatu sistem informasi berupa aplikasi berbasis Teknologi Informasi dibuat /dikembangkan oleh BadanKepegawaian Negara.

Sebelum adanya Aplikasi e-kinerja, penilaian kinerja pegawai menggunakan form Daftar Penilaian Pelaksanaan Pegawai (DP3). Namun dalam prakteknya DP3 dianggap masih memiliki kekurangan sehinggann penilaian kinerja pegawai disempurnakan dalam format Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) karena penilaian menggunakan SKP lebih efektif dan obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan juga Edukatif, karena penilaian dikomunikasikan secara terbuka.

2.3.2 Manfaat E-Kinerja

Adapun manfaat dari aplikasi e-Kinerja yaitu :

- a. Terhimpunnya database kinerja,

- b. Memudahkan monitoring capaian kinerja,
- c. Memudahkan atasan dalam mengevaluasi kinerja bawahan dan diri sendiri,
- d. Memudahkan setiap individu menyimpan dan mengambil kembali data tugas kedinasan harian baik yang sesuai dengan tugas jabatan maupun yang tidak sesuai,
- e. Memudahkan setiap individu memperkirakan besarnya tunjangan kinerja bulanan yang akan diterima,
- f. Memudahkan unit terkait mendapatkan data perbandingan antara kualitas tugas jabatan dengan tugas kedinasan yang tidak sesuai untuk dilakukan rencana pembenahan tata kelola organisasi.

2.3.3 Level dalam E-Kinerja

Level 1 : Kondisi PNS telah merubah kebiasaan untuk mencatat kegiatan kedinasan harian

Level 2 : Kondisi PNS telah mampu mengaitkan kegiatan kedinasan harian dengan butir – butir kegiatan yang ada dalam SKP tahunan

Level 3 : Kondisi PNS mampu membagi target tahunan menjadi target triwulan atau bulanan mengacu kepada SKP sebagai acuan kegiatan kedinasan harian

Level 4 : Kondisi PNS mampu menyeleraskan sasaran organisasi dengan sasaran individu.

Level 5 : Kondisi dimana instansi telah menyusun SOTK berdasarkan Analisis Jabatan serta menyesuaikan penyusunan SKP berdasarkan Renstra dan SOTK tersebut.

Level 6 : Kondisi dimana instansi mampu melakukan pencatatan dan penilaian kinerja PNS secara benar dan dimanfaatkan untuk pengambilan keputusan.

2.3.4 Mekanisme E-Kinerja

- a. ASN merekam data SKP yang dibuat secara cascading
- b. Breakdown SKP menjadi target bulanan
- c. Input kegiatan harian (tugas jabatan dan tugas tambahan)
- d. Evaluasi capaian target SKP secara periodik dan perilaku oleh pejabat penilai
- e. Pembayaran tunjangan kinerja berdasarkan capaian nilai SKP dan parameter lain
- f. Pencetakan lembar SKP, realisasi, penilaian prestasi kerja

2.3.5 Tahapan Persiapan

Kelegkapan yang harus dipersiapkan dalam Aplikasi E-Kinerja ASN:

- a. Data PNS Nasional yang sudah terupdate dengan baik, khususnya pasca e-PUPNS.
- b. Data Rencana Kegiatan Tahunan Unit Kerja, dengan kriteria sebagai berikut :
 - 1) Dokumen Penetapan Kinerja yang memuat IKU dan IKK sebagai salah satu sumber referensi Sasaran Kinerja Pegawai kelompok jabatan setingkat eselon I/Jabatan Pimpinan Tinggi
 - 2) Dokumen Rencana Kegiatan Tahunan sebagai salah satu sumber referensi Sasaran Kinerja Pegawai bagi pejabat setingkat eselon II atau / Kelompok

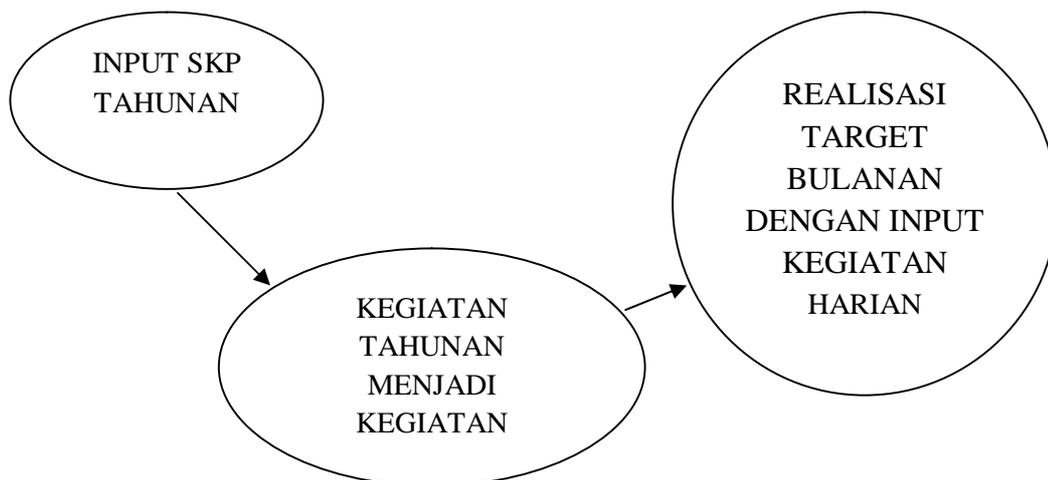
Jabatan Pimpinan Tinggi sekaligus referensi turunan bagi pejabat / PNS yang ada di unit kerjanya.

- c. Data Informasi Jabatan yang diantaranya memuat :
 - 1) Informasi Ikhtisar Jabatan
 - 2) Informasi uraian kegiatan tugas jabatan
 - 3) Informasi Kegiatan Tahunan Unit Kerja
- d. Penghimpunan database SKP tahun 2014-2015.
- e. Penjadwalan kegiatan pendampingan penilaian realisasi target dan hasil penilaian prestasi kerja PNS, serta persiapan penyusunan SKP pada tahun 2016.

2.3.6 Penerapan Sistem E-Kinerja

Berikut adalah alur kerja sistem aplikasi E-Kinerja:

Gambar 1.3 Penerapan Sistem E-Kinerja



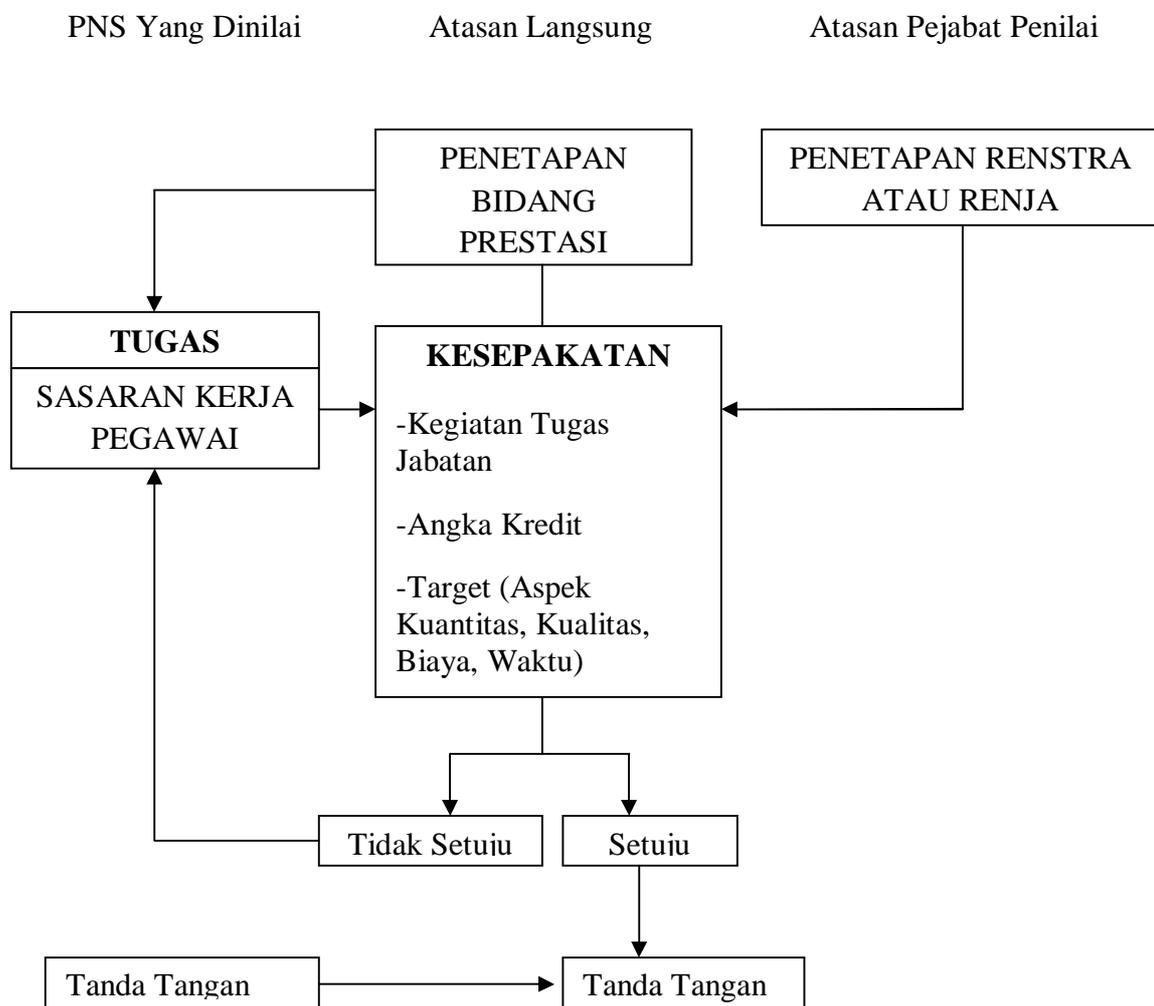
Dari bagan alur di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Tahap pertama dilakukan dengan menginput Sasaran Kinerja Tahunan (SKP)

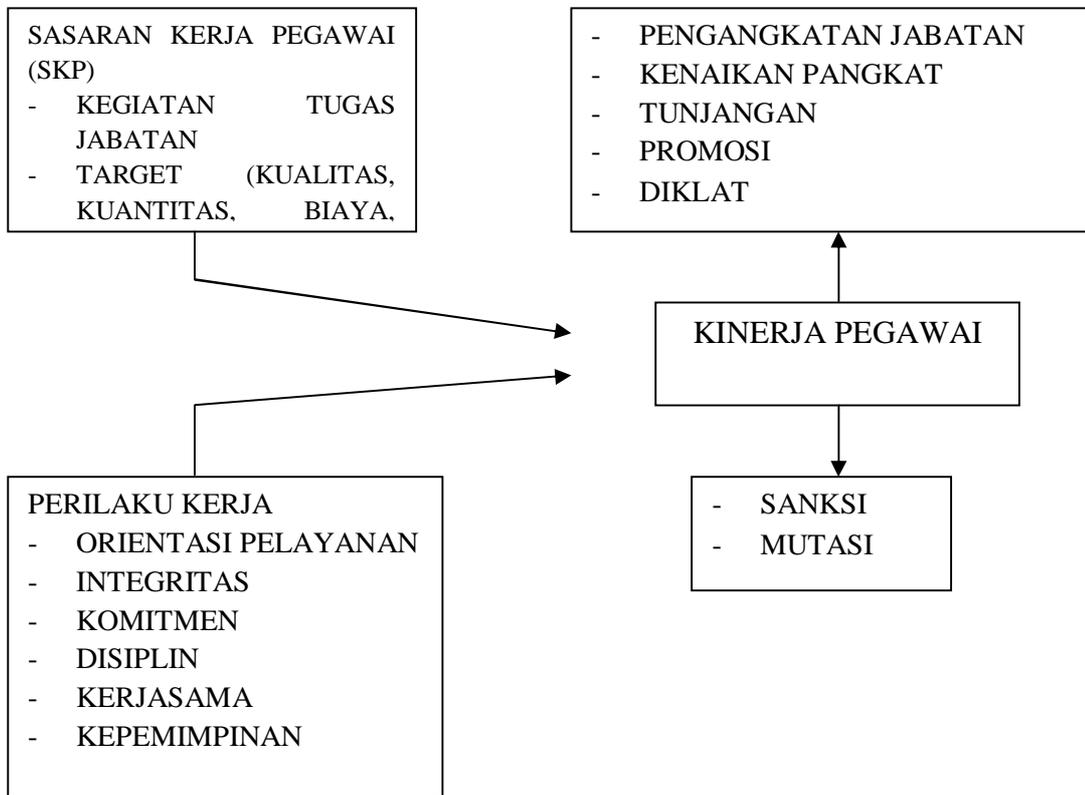
- b. Selanjutnya dari kegiatan tahunan yang sudah disusun pegawai membuat target bulanan masing-masing
- c. Tahap akhirnya yaitu pegawai merealisasikan target bulanan dengan menginput kegiatan harian.

2.4 Sasaran Kerja Pegawai

Gambar 1.4 proses penyusunan SKP PNS



Gambar 1.5 Penilaian Kinerja PNS



Gambar 1.6 Mekanisme Penilaian Kinerja



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Dalam menentukan penelitian, terlebih dahulu diketahui jenis penelitian yang digunakan untuk mengetahui gambaran yang jelas didalam penelitian tersebut, sehingga memudahkan untuk melakukan langkah selanjutnya dalam proses analisis data.

Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan analisis kualitatif, yaitu suatu metode yang berusaha mencari dan memperoleh informasi mendalam dari pada luas atau banyaknya informasi.

Menurut Creswell dalam Jamaluddin Ahmad (2015:52) penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Proses penelitian kualitatif ini melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari para partisipan, menganalisis data secara induktif dari mulai tema-tema umum dan menafsirkan makna data. Laporan akhir untuk penelitian ini memiliki struktur atau kerangka yang fleksibel.

Adapun karekteristik penelitian kualitatif dapat di kemukakan sebagai berikut:

- 1) Penelitian kualitatif bersifat alamiah (*naturalistic*), yakni latar langsung sebagai sumber data dan peneliti sebagai instrumen kunci (*key instrument*).

- 2) Data penelitian kualitatif bersifat deskriptif yakni, data berupa kata-kata dan gambar yang diperoleh dari transkrips wawancara, catatan lapangan, foto, video-tape, dokumen pribadi, dokumen resmi, memo, dan dokumen-dokumen lainnya.
- 3) Di samping hasil, penelitian kualitatif menekankan proses, yakni proses yang terjadi dan berlangsung pada sumber data (subjek/informan, objek, dan responden) beserta keseluruhan konteks yang melingkupi, di samping data yang dihasilkannya.
- 4) Analisis data penelitian kualitatif cenderung secara induktif untuk memperoleh abstraksi dari keseluruhan data yang diperoleh.
- 5) Penelitian kualitatif menggali makna kehidupan berdasarkan perspektif partisipan, yakni berdasarkan proses subyek mengkonstruksi atau menyusun makna berdasarkan proses mendeskripsi makna yang disusun subyek.

Berikut adalah proses pelaksanaan penelitian kualitatif:

- 1) Menentukan fenomena yang akan dikaji/dijelaskan.

Dikarenakan penelitian kualitatif bersifat sintetik dalam pendekatannya, maka pada tahap tertentu perlu mempersempit fokus observasi. Digunakan unit dan sub set dalam hirarki penelitian.

- 2) Menggunakan metode kualitatif untuk memperoleh data.

Penelitian kualitatif menggunakan berbagai alat/cara untuk mengumpulkan data. Dalam rangka memperoleh gambaran kegiatan atau kejadian secara lengkap, sering kali digunakan metode-metode yang berbeda sekaligus dalam

satu penelitian, tidak seperti penelitian eksperimen yang bergantung pada satu pendekatan. Cara-cara memperoleh data kualitatif antara lain : observasi, perekaman, kuesioner, wawancara, case history, catatan lapangan dan sebagainya.

3) Mencari pola-pola dalam data.

Data pada penelitian kualitatif merupakan data mentah yang belum pernah dikumpulkan sebelumnya. Begitu data dikumpulkan, maka peneliti harus *manyaring* data.

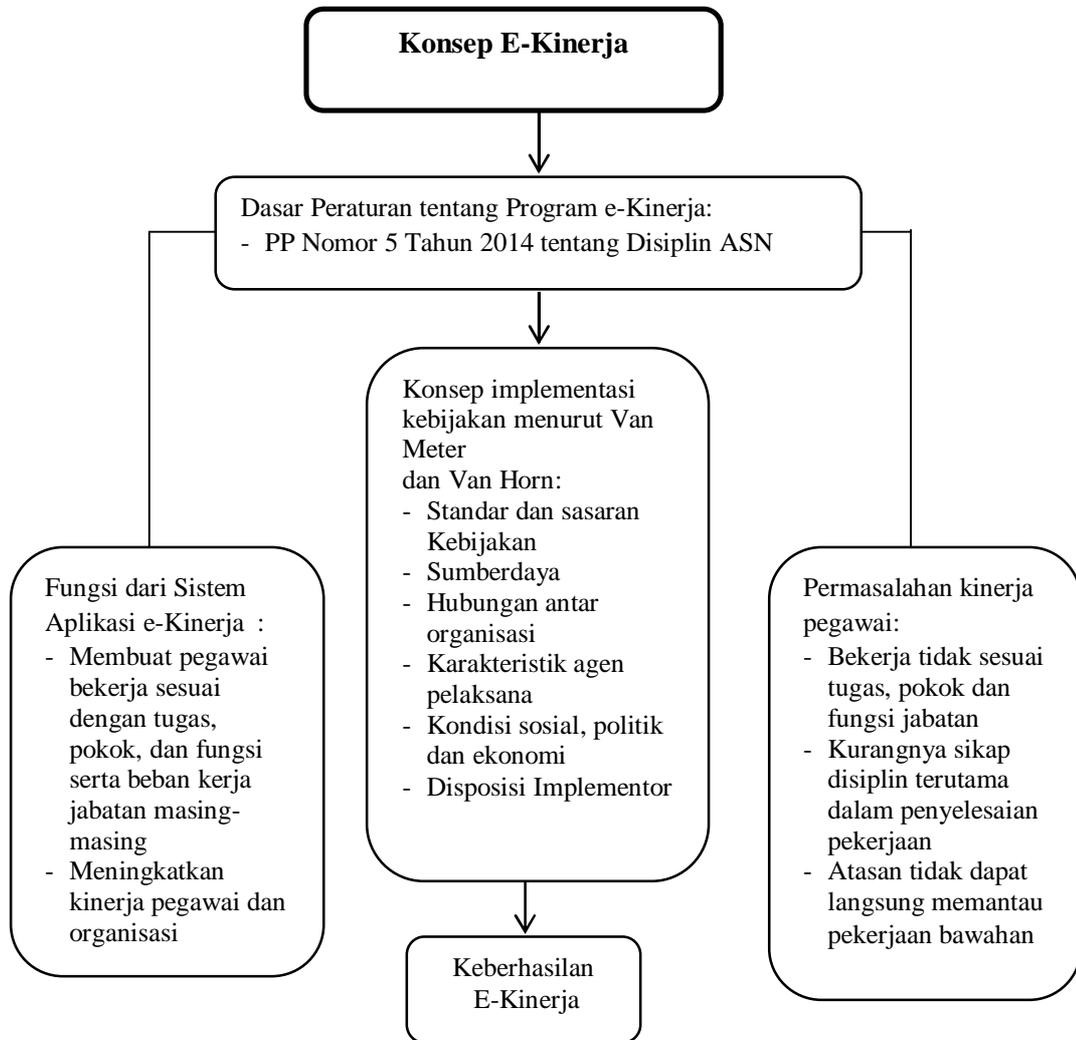
4) Validasi kesimpulan-kesimpulan awal dengan mengulang data atau mengumpulkan lebih banyak data.

Ketika pola-pola telah teridentifikasi di dalam data, peneliti, akan memvalidasi penemuannya. Penelitian memvalidasi penemuan melalui triangulasi karena penggunaan metode yang beragam dalam pengumpulan data.

5) Mendaur ulang (*recycle*) melalui proses atau data.

Setelah melakukan tahap awal analisis data, perlu menetapkan kembali wilayah penelitian dan menyempitkan fokus. Proses ini diilustrasikan seperti sebuah corong.

3.2 Kerangka Berfikir



Gambar 1.7 Kerangka Konsep

3.3 Definisi Konsep

Konsep adalah abstrak, entitas mental yang yang universal yang menunjukkan pada kategori atau kelas dari suatu entitas, kejadian atau hubungan.

Istilah konsep berasal dari bahasa Latin “Conceptum” artinya sesuatu yang dipahami.

Konsep adalah abstraksi yang dibentuk dengan menggeneralisasikan hal-hal khusus. Defenisi konsep juga berdasarkan dari uraian teoritis yang telah di kemukakan sebelumnya

Tujuan definisi konsep adalah untuk memberi batasan terhadap pembahasan dari permasalahan yang akan diteliti. Adapun definisi konsep yang dipakai dalam penelitian ini adalah :

- a. Kinerja merupakan kemampuan seseorang karyawan dalam mencapai hasil kerja yang dibebankan kepadanya yang pada umumnya dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan.
- b. Penilaian Kinerja merupakan suatu proses penilaian kinerja pegawai yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistimatis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.
- c. E-kinerja merupakan aplikasi berbasis web yang digunakan untuk melakukan penilaian dan pengukuran kinerja para pegawai berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja, dan juga menjadi dasar dalam perhitungan tunjangan kinerja.

3.4 Kategorisasi Penelitian

Kategorisasi menunjukkan bagaimana mengukur sebuah variabel penelitian sehingga dengan jelas apa yang menjadi kategorisasi penelitian

pendukung untuk analisis dari variabel tersebut. Kategorisasi dalam penelitian ini adalah:

1. Adanya tujuan pelaksanaan sistem e-kinerja
2. Adanya proses penerapan sistem e-kinerja
3. Adanya hambatan
4. Adanya reward and punishment

3.5 Narasumber

Dalam penelitian ini data data yang diperoleh dari informan atau narasumber adalah orang-orang yang terlibat langsung dalam Penilaian Kinerja Pegawai Melalui Penerapan Sistem E-Kinerja Di Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh. Kriteria memilih informan adalah sebagai berikut:

- 1) Subjek yang telah lama dan intensif menyatu dengan suatu kegiatan atau medan aktivitas yang menjadi sasaran atau perhatian penelitian dan ini biasanya ditandai oleh kemampuan memberikan informasi di luar kepala tentang sesuatu yang ditanyakan.
- 2) Subjek masih terikat secara penuh serta aktif pada lingkungan dan kegiatan yang menjadi sasaran atau penelitian.
- 3) Subjek mempunyai cukup banyak waktu dan kesempatan untuk dimintai informasi.
- 4) Subjek yang dalam memberikan informasi tidak cenderung diolah atau dikemas terlebih dahulu dan mereka relatif masih lugu dalam memberikan informasi.

Adapun narasumber dalam Penelitian ini sebanyak 5 (lima) orang yakni:

1. 1 (satu) orang Kasubag Kepegawaian sebagai atasan langsung pejabat penilai kinerja pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh.
2. 4 (empat) orang pegawai sebagai pengguna aplikasi E-Kinerja.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang akurat, relevan dan dapat dipertanggung jawabkan, maka penulis menggunakan beberapa teknik dalam pengumpulan data karena masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu:

Dalam penelitian, untuk memperoleh data dan informasi, keterangan-keterangan yang diperlukan, penelitian menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Teknik pengumpulan data primer

Sumber data yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Metode yang digunakan untuk mendapatkan data primer yaitu: Metode Wawancara yaitu teknik pengumpulan data yang digunakan dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara.

2. Teknik pengumpulan data sekunder

Sumber data yang didapat tidak secara langsung dari objek penelitian. Peneliti mendapatkan data yang sudah jadi dikumpulkan oleh pihak lain dengan berbagai cara atau metode baik secara komersial maupun non komersial. Contohnya adalah pada peneliti yang menggunakan data statistik hasil riset dari surat kabar atau majalah.

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif. Analisis yang dilakukan meringkas data atau menyeleksi data, disederhanakan, dan diambil makna utamanya. Data yang disajikan berdasarkan fakta-fakta yang ada. Sehingga memberikan gambaran tentang efektivitas pemerintahan desa dalam pengelolaan dana desa di desa Gunung Kelambu Kecamatan Badiri Kabupaten Tapanuli Tengah. Ada pun tahap-tahap yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut.

- 3.7.1 Reduksi data dapat diartikan sebagai proses pemilihan pemusatan perhatian pada penyederhanaan yang muncul dari catatan-catatan yang tertulis di lapangan.
- 3.7.2 Penyajian data dalam penelitian ini dilakukan untuk memeriksa mengatur dan mengelompokkan data sehingga menghasilkan data yang deskriptif.
- 3.7.3 Penarikan kesimpulan atau verifikasi, kesimpulan adalah tujuan ulang pada catatan-catatan di lapangan atau kesimpulan dapat di tinjau sebagaimana yang timbul dari data yang harus diuji kebenarannya, kekokohnya dan kecocokannya merupakan validitas.

3.8 Waktu Dan Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah di Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh waktu penelitian dari September 2019 sampai dengan Oktober 2019 selama satu bulan lamanya.

Deskripsi lokasi penelitian : Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh berada di Jl. Bandar Sultan Iskandar Muda, Gp Gani Kec. Ingin Jaya Kabupaten Aceh Besar

3.9. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

a. Profil Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh

Kantor Regional XIII Badan Kepegawaian Negara (BKN) Aceh dibentuk berdasarkan Peraturan Kepala (Perka) BKN Nomor 20 Tahun 2014 Tentang Pembentukan Kantor Regional XIII dan Kantor Regional XIV Badan Kepegawaian Negara.

Sebagai Kantor Regional yang baru, Kanreg XIII BKN Aceh terus melakukan konsolidasi dan pembenahan dari berbagai aspek. Dari Aspek fisik, saat ini Kanreg XIII BKN Aceh menempati sebuah kantor sederhana berlantai dua di Gampong Gani Kecamatan Ingin Jaya Kabupaten Aceh Besar. Gedung tersebut merupakan asset Barang Milik negara (BMN) Kementerian Keuangan RI cq. Kanwil Bea dan Cukai Cukai yang dipinjampakaikan sementara sebagai tempat operasional Kanreg XIII BKN Aceh. Dari gedung inilah layanan manajemen dan administrasi PNS di 23 kabupaten dan kota di Aceh dilayani dengan sepenuh hati. Dari segi aparatur dan SDM pendukung tupoksi Kanreg XIII BKN Aceh, saat ini Kanreg XIII BKN Aceh memiliki 39 orang PNS. Kanreg XIII BKN Aceh juga

memiliki 5 (lima) jabatan struktural eselon III dan 18 jabatan struktural eselon IV. Semuanya telah terisi, kecuali 8 (delapan) posisi eselon IV yang sedang dalam proses pengisian.

Kanreg XIII BKN Aceh sebagai Lembaga Non Kementerian yang berada di daerah telah lama diharapkan kehadirannya di Aceh. Selama ini pembinaan administrasi dan manajemen PNS di Aceh ditangani oleh Kantor Regional VI di Medan. Maka dengan telah terbentuknya Kantor Regional XIII BKN Aceh, rentang kendali pembinaan manajemen dan administrasi PNS di Aceh semakin mudah, murah dan cepat.

b. Visi dan Misi

Visi adalah suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang diinginkan untuk mewujudkan tercapainya tugas pokok dan fungsi Kantor Regional XIII BKN Aceh. Visi Kantor Regional XIII BKN Aceh sebelumnya adalah: “Mewujudkan layanan administrasi dan manajemen BKN yang cepat, akuntabel dan transparan” kami selaraskan dengan visi Badan Kepegawaian Negara, yaitu Menjadi Pembina dan Penyelenggara Manajemen Kepegawaian yang Profesional dan Bermartabat Tahun 2025.

Misi merupakan kegiatan atau aktivitas yang dirancang untuk mendukung tercapainya visi yang telah ditetapkan oleh instansi. Misi Kantor Regional XIII BKN Aceh sudah selaras dengan misi Badan Kepegawaian Negara adalah sebagai berikut:

- a. Mengembangkan dan Mengoptimalkan Sistem Pelayanan Kepegawaian;

- b. Mengembangkan dan Mengoptimalkan Sistem Pengawasan dan Pengendalian Kepegawaian;
- c. Mengembangkan dan Mengoptimalkan Sistem Peraturan Perundang-Undangan, Kinerja, dan Kesejahteraan Pegawai;
- d. Mengembangkan dan Mengoptimalkan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian;
- e. Mengembangkan dan Mengoptimalkan Sistem Manajemen Internal BKN.

c. Fungsi

Melaksanakan tugas pemerintahan di bidang manajemen kepegawaian negara sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

d. Tugas

Sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, Badan Kepegawaian Negara menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan dan penetapan kebijakan teknis di bidang manajemen kepegawaian;
2. Penyelenggaraan pengadaan, mutasi, pemberhentian dan pensiun, serta status dan kedudukan hukum Pegawai Negeri Sipil;
3. Penyelenggaraan administrasi pensiun, Pejabat Negara dan mantan Pejabat Negara;
4. Penyelenggaraan sistem informasi manajemen kepegawaian;
5. Penyelenggaraan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan manajemen kepegawaian;

6. Penyelenggaraan pemetaan potensi dan penilaian kompetensi Pegawai Negeri Sipil;
7. Penyelenggaraan dan pengembangan sistem rekrutmen Pegawai Negeri Sipil;
8. Penelitian dan pengembangan di bidang manajemen kepegawaian;
9. Pelaksanaan bantuan hukum;
10. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di bidang manajemen kepegawaian;
11. Pembinaan dan penyelenggaraan dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan BKN; dan
12. Pengawasan atas pelaksanaan tugasnya.



Gambar 1.8 Struktur Organisasi

BAB IV

ANALISA HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

Bab ini akan membahas dan menyajikan data yang telah diperoleh dari hasil penelitian di lapangan atau dikenal dengan pendekatan kualitatif yaitu data yang diperoleh dengan cara tanya jawab atau wawancara dengan narasumber sehingga memberikan gambaran yang jelas dan kemudian dapat ditarik suatu kesimpulan berdasarkan data yang diperoleh peneliti yang ada di lapangan melalui wawancara secara langsung oleh beberapa narasumber di Kantor Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh terkait dengan Penilaian Kinerja Pegawai Melalui Penerapan Sistem E-Kinerja di Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh.

Untuk mendukung perolehan data, selain data primer maka data sekunder juga sangat membantu menjelaskan hasil wawancara terutama yang terkait dengan tingkat karakteristik jawaban para narasumber. Selanjutnya hasil wawancara akan diuraikan secara sistematis .

4.1.1 Deskripsi Narasumber

Narasumber dalam penelitian ini terdiri dari pegawai kantor Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh. Adapun keadaan narasumber adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1.**Keadaan Narasumber Berdasarkan Jabatan Dan Usia**

NO.	NAMA	JABATAN	USIA
1	Ahmad Anwar S.AP	Kasubag Kepegawaian	45 Tahun
2	Vita	Analisis Kepegawaian	32 Tahun
3	Dhani Ahmad	Pranata Komputer	29 Tahun
4	Dhuhri	Analisis Data Dan Informasi	31 Tahun
5	ANAS	Analisis Keuangan	24 Tahun

4.1.2 Data Hasil Wawancara**a. Adanya tujuan pelaksanaan sistem e-kinerja**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada hari Kamis 3 Oktober 2019 dengan Bapak Ahmad Anwar S.Ap (45 Tahun) selaku KABAG TU di Badan Kepegawaian Negara. Dengan pertanyaan, tujuan pelaksanaan sistem e-kinerja yaitu digunakan sebagai alat memantau kinerja pegawai untuk mengukur, menilai, mengawasi, mengelola dan mengembangkan pegawai serta sebagai bahan pengambilan keputusan pimpinan. Kemudian pertanyaan tentang adakah indikator yang menunjukkan bahwa tujuan pelaksanaan e-kinerja pegawai telah tercapai ia menjawab tentu ada, jika kegiatan-kegiatan yang dilakukan pegawai-pegawai terdapat kesesuaian dengan perencanaan organisasi, maka tujuan e-kinerja tercapai, jika tidak dilakukan sesuai perencanaan maka dilakukan pengawasan.

Pertanyaan tentang apa saja upaya upaya yang dilakukan agar pegawai dapat mengerti tujuan pelaksanaan e-kinerja ia menjawab dengan memberikan sosialisasi, memberikan peringatan jika tidak berjalan sesuai perencanaan, menginformasikan kepada pegawai yang belum melakukan pengisian e-kinerja. Lalu pertanyaan apakah dengan diterapkannya e-kinerja pegawai mampu mencapai SKP ia menuturkan bahwa masih dalam tahap mengarah pada penerapan sasaran.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Vita (32 Tahun) selaku analis kepegawaian Kantor Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh. Dengan pertanyaan, tujuan pelaksanaan sistem e-kinerja yaitu meningkatkan kinerja organisasi dan aparatur, menjadi alat ukur prestasi kerja organisasi dan aparatur, meningkatkan kesejahteraan dan instrumen penyempurnaan organisasi. Kemudian pertanyaan tentang adakah indikator yang menunjukkan bahwa tujuan pelaksanaan e-kinerja pegawai telah tercapai ia menjawab target kerja dan capaian tiap bulannya. Adapun pertanyaan tentang apa saja upaya upaya yang dilakukan agar pegawai dapat mengerti tujuan pelaksanaan e-kinerja yaitu dengan sosialisasi dan bimbingan teknis sistem kinerja. Lalu pertanyaan apakah dengan diterapkannya e-kinerja pegawai mampu mencapai SKP ia menjawab mampu.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Dhani Ahmad (29 Tahun) selaku Pranata Komputer Pelaksana di Kantor Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh. Dengan pertanyaan, tujuan pelaksanaan sistem e-kinerja dan diperoleh hasil, bahwa sebagai alat pengukur pekerjaan pegawai secara harian yang nantinya terakumulasi sebagai penilaian sasaran kinerja pegawai. Kemudian

pertanyaan tentang adakah indikator yang menunjukkan bahwa tujuan pelaksanaan e-kinerja pegawai telah tercapai ia menjawab sebagai indikator pelaksanaan e-kinerja yaitu pegawai telah melaksanakan yang dipantau setiap bulanan dan pengisian e-kinerja dijadikan dasar penentu pembayaran tunjangan kinerja pegawai yang iatur peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara. Adapun pertanyaan tentang apa saja upaya upaya yang dilakukan agar pegawai dapat mengerti tujuan pelaksanaan e-kinerja yaitu Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh beberapa kali melaksanakan sosialisasi terkait pelaksanaan penggunaan e-kinerja. Kemudian pertanyaan tentang apakah dengan diterapkannya e-kinerja pegawai mampu mencapai sasaran kerja pegawai ia mengatakan tentu, karena dengan sistem aplikasi e-kinerja telah mengakomodir pengelolaan target dan realisasi terkait Sasaran Kerja Pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Duhri (31 Tahun) selaku Analis Data dan Informasi di Kantor Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh. Dengan pertanyaan, tujuan pelaksanaan sistem e-kinerja untuk melakukan penilaian kinerja secara teratur dan memantau kinerja harian pegawai. Kemudian pertanyaan tentang adakah indikator yang menunjukkan bahwa tujuan pelaksanaan e-kinerja pegawai telah tercapai ia menjawab ada, pengisian e-kinerja didasari pada target dan realisasi. Adapun pertanyaan tentang apa saja upaya upaya yang dilakukan agar pegawai dapat mengerti tujuan pelaksanaan e-kinerja yaitu dengan sosialisasi dan sharing session terkait pemanfaatan dan fungsi e-kinerja. Kemudian pertanyaan tentang apakah dengan diterapkannya e-kinerja

pegawai mampu mencapai sasaran kerja pegawai ia mengatakan mampu, karna pegawai bisa melihat sejauh mana target yang telah di capai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Anas (24 Tahun) selaku Analis Keuangan Dengan pertanyaan, tujuan pelaksanaan sistem e-kinerja ia menjawab untuk mempermudah dalam menilai kinerja pegawai. Kemudian pertanyaan tentang adakah indikator yang menunjukkan bahwa tujuan pelaksanaan e-kinerja pegawai telah tercapai ia menjawab ada, dimana atasan langsung bisa melihat apa yang dikerjakan oleh bawahan dan memberikan penilaian terhadap bawahannya. Adapun pertanyaan tentang apa saja upaya upaya yang dilakukan agar pegawai dapat mengerti tujuan pelaksanaan e-kinerja yaitu sosialisasi dan pemaparan manfaat e-kinerja bagi pegawai. Lalu pertanyaan apakah dengan diterapkannya e-kinerja pegawai mampu mencapai sasaran kerja pegawai ia mengatakan mampu, karena pegawai bisa melihat target yang pegawai sudah capai.

b. Adanya proses penerapan sistem e-kinerja

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada hari Kamis 3 Oktober 2019 dengan Bapak Ahmad Anwar S.Ap (45 Tahun) selaku KABAG TU di Badan Kepegawaian Negara pertanyaan bagaimana proses penerapan sistem e-kinerja di Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh ia menjawab penerapan e-kinerja telah menggunakan sistem web base dan dapat ditampilkan sampai dengan tingkat pimpinan tertinggi secara berjenjang sesuai dengan struktur organisasi. Pertanyaan tentang bagaimana proses penilaian menggunakan sistem e-kinerja narasumber menjawab proses penilaian dilakukan berjenjang. Jenjang

jabatan mulai yang tertinggi Eselon II, Eselon III, Eselon IV, dan pelaksana. Pelaksana yaitu Jabatan Fungsional Umum dan Jabatan Fungsional Tertentu mengisi e-kinerja yang akan dinilai oleh atasan langsung yaitu pejabat Eselon IV. Eselon IV dinilai oleh Eselon III, sedangkan Eselon III dinilai oleh Eselon II, sedangkan Eselon II dinilai oleh Eselon I di Badan Kepegawaian Negara Pusat. Penilaian dan persetujuan penilaian dilakukan secara elektronik pada aplikasi E-Kinerja. Pertanyaan adakah pelatihan khusus yang dilakukan untuk belajar cara pengisian e-kinerja ia menjawab tentu ada, pelatihan dilakukan saat awal berlakunya sistem e-kinerja. Pertanyaan tentang adakah fasilitas yang disediakan oleh Badan Kepegawaian Negara untuk berjalannya sistem e-kinerja ia ada, sarana dan prasarana jaringan komputer mulai dari server hingga client.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Vita (32 Tahun) pertanyaan bagaimana proses penerapan sistem e-kinerja di Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh ia menjawab proses penerapan sistem e-kinerja berjalan dengan baik. Pertanyaan tentang bagaimana proses penilaian menggunakan sistem e-kinerja narasumber menjawab proses penilaian dilakukan berjenjang. Jenjang jabatan mulai yang tertinggi Eselon II, Eselon III, Eselon IV, dan pelaksana. Pelaksana yaitu Jabatan Fungsional Umum dan Jabatan Fungsional Tertentu mengisi e-kinerja yang akan dinilai oleh atasan langsung yaitu pejabat Eselon IV. Eselon IV dinilai oleh Eselon III, sedangkan Eselon III dinilai oleh Eselon II, sedangkan Eselon II dinilai oleh Eselon I di Badan Kepegawaian Negara Pusat. Pertanyaan adakah pelatihan khusus yang dilakukan untuk belajar cara pengisian e-kinerja ia menjawab tentu ada, melalui sosialisasi dan bimbingan teknis aplikasi e-kinerja.

Pertanyaan tentang adakah fasilitas yang disediakan oleh Badan Kepegawaian Negara untuk berjalannya sistem e-kinerja ia menjawab fasilitas yang disediakan untuk berjalannya sistem e-kinerja yaitu komputer atau pc dan jaringan internet.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Dhani Ahmad (29 Tahun) selaku Pranata Komputer Pelaksana di Kantor Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh. Dengan pertanyaan, bagaimana proses penerapan sistem e-kinerja di Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh ia menuturkan penerapan sistem e-kinerja didasari oleh Dinas dan Badan Kepegawaian Negara (BKN) pusat yang isinya tentang pengisian e-kinerja dan penilaian e-kinerja sebagai dasar pembayaran tunjangan kinerja pegawai dirasakan cukup menjadi arahan untuk berjalannya sistem e-kinerja di lingkungan Badan Kepegawaian Negara. Pertanyaan tentang bagaimana proses penilaian menggunakan sistem e-kinerja narasumber menjawab proses penilaian dilakukan berjenjang. Jenjang jabatan mulai yang tertinggi Eselon II, Eselon III, Eselon IV, dan pelaksana. Pelaksana yaitu Jabatan Fungsional Umum dan Jabatan Fungsional Tertentu mengisi e-kinerja yang akan dinilai oleh atasan langsung yaitu pejabat Eselon IV. Eselon IV dinilai oleh Eselon III, sedangkan Eselon III dinilai oleh Eselon II, sedangkan Eselon II dinilai oleh Eselon I di Badan Kepegawaian Negera Pusat. Pertanyaan adakah pelatihan khusus yang dilakukan untuk belajar cara pengisian e-kinerja ia menjawab tentu ada, beberapa kali telah dilakukan workshop dan sosialisasi terkait penggunaan dan penerapan sistem e-kinerja, baik untuk admin pada satuan kerja maupun pada pegawai. Pertanyaan tentang adakah fasilitas yang disediakan oleh Badan Kepegawaian Negara untuk berjalannya sistem e-kinerja ia menjawab

fasilitas yang disediakan untuk berjalannya sistem e-kinerja yaitu perangkat komputer pada masing-masing pegawai dan pejabat, dan koneksi internet yang baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Duhri (31 Tahun) selaku Analis Data dan Informasi di Kantor Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh. Dengan pertanyaan bagaimana proses penerapan sistem e-kinerja di Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh ia menuturkan setiap pegawai menginput kegiatan yang dilakukan setiap harinya, atasan dapat melihat dan memberi penilaian terhadap kegiatan yang telah dilaksanakan. Pertanyaan tentang bagaimana proses penilaian menggunakan sistem e-kinerja narasumber menjawab proses penilaian dilakukan berjenjang. Jenjang jabatan mulai yang tertinggi Eselon II, Eselon III, Eselon IV, dan pelaksana. Pelaksana yaitu Jabatan Fungsional Umum dan Jabatan Fungsional Tertentu mengisi e-kinerja yang akan dinilai oleh atasan langsung yaitu pejabat Eselon IV. Eselon IV dinilai oleh Eselon III, sedangkan Eselon III dinilai oleh Eselon II, sedangkan Eselon II dinilai oleh Eselon I di Badan Kepegawaian Negera Pusat. Pertanyaan adakah pelatihan khusus yang dilakukan untuk belajar cara pengisian e-kinerja ia menjawab ada, pada saat diluncurkannya aplikasi ini setiap pegawai mendapat sosialisasi dan ketika ada pembaharuan selalu dilakukan sosialisasi. Pertanyaan tentang adakah fasilitas yang disediakan oleh Badan Kepegawaian Negara untuk berjalannya sistem e-kinerja ia menjawab ada, seperti komputer, jaringan internet, dan server aplikasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Anas (24 Tahun) selaku Analis Keuangan Dengan pertanyaan bagaimana proses penerapan sistem e-kinerja di Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh ia menjawab adanya pemaparan pengenalan, percobaan, dan penerapan sistem e-kinerja. Pertanyaan tentang bagaimana proses penilaian menggunakan sistem e-kinerja narasumber menjawab proses penilaian dilakukan berjenjang. Jenjang jabatan mulai yang tertinggi Eselon II, Eselon III, Eselon IV, dan pelaksana. Pelaksana yaitu Jabatan Fungsional Umum dan Jabatan Fungsional Tertentu mengisi e-kinerja yang akan dinilai oleh atasan langsung yaitu pejabat Eselon IV. Eselon IV dinilai oleh Eselon III, sedangkan Eselon III dinilai oleh Eselon II, sedangkan Eselon II dinilai oleh Eselon I di Badan Kepegawaian Negara Pusat. Pertanyaan adakah pelatihan khusus yang dilakukan untuk belajar cara pengisian e-kinerja ia menjawab ada, pegawai diberikan pelatihan tentang e-kinerja. Pertanyaan tentang adakah fasilitas yang disediakan oleh Badan Kepegawaian Negara untuk berjalannya sistem e-kinerja ia menjawab ada, seperti komputer, jaringan internet, dan tentunya aplikasi e-kinerja

c. Adanya hambatan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada hari Kamis 3 Oktober 2019 dengan Bapak Ahmad Anwar S.Ap (45 Tahun) selaku KABAG TU di Badan Kepegawaian Negara kota Banda Aceh Dengan pertanyaan, dalam penerapan sistem e-kinerja apakah mengalami hambatan ia menjawab ada ditemui hambatan namun tidak sering. Kedisiplinan pegawai yang dalam pelaksanaan mengisi e-kinerja nya tidak dilakukan setiap hari bahkan ada yang mengisi satu

bulan sekali. Pertanyaan apakah sering terjadi hambatan dalam pengisian e-kinerja pegawai ia menjawab kadang-kadang. Pertanyaan tentang solusi apa yang bisa dilakukan jika pegawai mengalami hambatan dalam pengisian e-kinerja ia menuturkan pegawai dapat berkoordinasi dengan pihak-pihak yang lebih mengetahui tentang sistem ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Vita (32 Tahun) selaku analis kepegawaian di Kantor Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh. Dengan pertanyaan, dalam penerapan sistem e-kinerja apakah mengalami hambatan ia menjawab ada, kadang kadang website error. . Pertanyaan apakah sering terjadi hambatan dalam pengisian e-kinerja pegawai sering tiap akhir an awal bulan. Pertanyaan tentang solusi apa yang bisa dilakukan jika pegawai mengalami hambatan dalam pengisian e-kinerja ia menuturkan menunggu hingga website kembali normal atau tidak error.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Dhani Ahmad (29 Tahun) selaku Pranata Komputer Pelaksana di Kantor Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh. Dengan pertanyaan, dalam penerapan sistem e-kinerja apakah mengalami hambatan ia menjawab hambatan yang sesekali ditemui, terkadang akses ke aplikasi yang sulit pada waktu-waktu tertentu dikarenakan akses padat ke server. Pertanyaan apakah sering terjadi hambatan dalam pengisian e-kinerja pegawai tidak begitu sering. Pertanyaan tentang solusi apa yang bisa dilakukan jika pegawai mengalami hambatan dalam pengisian e-kinerja ia menuturkan bahwa dilakukan pengecekan pada koneksi internet, jika tidak ada masalah di

koneksi akan dilakukan konfirmasi ke Badan Kepegawaian Negara pusat apa ada maintenance pada aplikasi atau tidak.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Duhri (31 Tahun) selaku Analis Data dan Informasi di Kantor Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh. Dengan pertanyaan dalam penerapan sistem e-kinerja apakah mengalami hambatan ia menjawab tidak. Pertanyaan apakah sering terjadi hambatan dalam pengisian e-kinerja pegawai terkadang jaringan lelet. Pertanyaan tentang solusi apa yang bisa dilakukan jika pegawai mengalami hambatan dalam pengisian e-kinerja ia menjawab meningkatkan kecepatan jaringan internet.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Anas (24 Tahun) selaku Analis Keuangan Dengan pertanyaan dalam penerapan sistem e-kinerja apakah mengalami hambatan ia menjawab internet yang kadang lelet dan aplikasi down. Pertanyaan apakah sering terjadi hambatan dalam pengisian e-kinerja pegawai ia menuturkan hanya sesekali ataupun tidak sering terjadi hambatan seperti internet yang lelet. Pertanyaan tentang solusi apa yang bisa dilakukan jika pegawai mengalami hambatan dalam pengisian e-kinerja ia menjawab mengisi e-kinerja secara harian bukan ketika akhir bulan.

d. Adanya *reward and punishment*

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada hari Kamis 3 Oktober 2019 dengan Bapak Ahmad Anwar S.Ap (45 Tahun) selaku KABAG TU di Badan Kepegawaian Negara kota Banda Aceh Dengan pertanyaan, apakah ada proses penerapan reward and punishment ia menjawab ada reward atau penghargaan diberikan kepada pegawai yang disiplin melakukan pengisian e-

kinerja setiap hari dengan tampilan nama pegawai, terbaik dalam aplikasi tersebut, punishment dengan cara potongan tunjangan kinerja sebesar 25% jika tidak mengisi e-kinerja. Pertanyaan apakah reward and punishment perlu terus diterapkan dalam penerapan sistem e-kinerja menurutnya harus, karena sebagai indikator dalam pengambilan keputusan. Pertanyaan tentang apakah pegawai setuju dengan adanya reward and punishment ia menjawab sebagian setuju dan sedikit pegawai mengatakan tidak setuju. Kemudian pertanyaan apa saja efek diterapkannya reward and punishment yaitu disiplin lebih meningkat dalam penyusunan pelaporan kegiatan-kegiatan terdokumentasi secara digital.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Vita (32 Tahun) selaku analis kepegawaian Dengan pertanyaan, apakah ada proses penerapan reward and punishment ia menjawab ada. Pertanyaan apakah reward and punishment perlu terus diterapkan dalam penerapan sistem e-kinerja menurutnya perlu. Pertanyaan tentang apakah pegawai setuju dengan adanya reward and punishment ia menjawab setuju. Kemudian pertanyaan apa saja efek diterapkannya reward and punishment tunjangan kinerja pegawai dipotong karena kerja tidak mencapai target.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak selaku Bapak Dhani Ahmad (29 Tahun) selaku Pranata Komputer Pelaksana di Kantor Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh. Dengan pertanyaan, apakah ada proses penerapan *reward and punishment* ia menjawab untuk reward belum diterapkan, tapi direncanakan akan diberi reward untuk pegawai teladan. Pertanyaan apakah reward and punishment perlu terus diterapkan dalam penerapan sistem e-kinerja

menurut nya perlu untuk menjadikan arahan mengisi e-kinerja dapat dipatuhi oleh semua pegawai Badan Kepegawaian Negara. Pertanyaan tentang apakah pegawai setuju dengan adanya *reward and punishment* ia menjawab setuju, walaupun tidak setuju aturan berlaku dan kebijakan ada pada Badan Kepegawaian Pusat. Kemudian pertanyaan apa saja efek diterapkannya *reward and punishment* pegawai akan disiplin mengikuti semua aturan yang berlaku.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Duhri (31 Tahun) selaku Analis Data dan Informasi di Kantor Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh. Dengan pertanyaan apakah ada proses penerapan *reward and punishment* ia menjawab masih direncanakan. Pertanyaan apakah *reward and punishment* perlu terus diterapkan dalam penerapan sistem e-kinerja ia menjawab seperti nya perlu. Pertanyaan tentang apakah pegawai setuju dengan adanya *reward and punishment* ia menjawab sangat setuju. Kemudian pertanyaan apa saja efek diterapkannya *reward and punishment* pegawai akan mengalami peningkatan motivasi kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Anas (24 Tahun) selaku Analis Keuangan Dengan pertanyaan apakah ada proses penerapan *reward and punishment* ia menjawab *punishment* yakni pemptongan tunjangan kinerja. Pertanyaan apakah *reward and punishment* perlu terus diterapkan dalam penerapan sistem e-kinerja ia menjawab perlu. Pertanyaan tentang apakah pegawai setuju dengan adanya *reward and punishment* ia menjawab sangat setuju. Kemudian pertanyaan apa saja efek diterapkannya *reward and punishment* pegawai akan lebih serius dalam mengisi e-kinerja.

4.2 Pembahasan

Pada sub bab ini, dari hasil penyajian data yang ada akan dianalisis dengan tetap mengacu kepada hasil interpretasi data tersebut sesuai dengan fokus kajian dalam penelitian. Dari seluruh data yang disajikan secara menyeluruh yang diperoleh selama penelitian, baik dengan melakukan wawancara kepada informan penelitian yang berkaitan dengan permasalahan yang ingin dijawab yakni tentang Penilaian Kinerja Pegawai Melalui Penerapan Sistem E-Kinerja di Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh. Berdasarkan hal tersebut penulis melakukan analisis terhadap permasalahan yang ingin dijawab, berikut ini penulis uraikan hasil analisa berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan.

4.2.1 Adanya tujuan pelaksanaan sistem e-kinerja

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan di Kantor Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh, awal mula sebelum diterapkannya penilaian kinerja berbasis web, Badan Kepegawaian Negara dalam melakukan penilaian kinerja pegawai masih dilakukan secara manual berupa laporan kerja pegawai yang dasar pembuatan laporan terlampir di PERKA BKN no 12 tahun 2016 dan kemudian diubah menjadi laporan kerja harian berbasis elektronik berupa aplikasi web yang dinamakan E-Kinerja. E-Kinerja bertujuan sebagai alat memantau kinerja pegawai untuk mengukur, menilai, mengawasi, mengelola dan mengembangkan pegawai setara sebagai bahan pengambilan keputusan pimpinan. Narasumber lain mengatakan tujuan e-kinerja sebagai alat pengukur pekerjaan pegawai secara harian yang nantinya terakumulasi sebagai penilaian sasaran kerja pegawai atau SKP. Pengisian e-kinerja didasari pada target dan realisasi. Jika kegiatan-kegiatan yang

dilakukan pegawai terdapat kesesuaian dengan perencanaan organisasi, maka tujuan e-kinerja tercapai. Jika tidak dilakukan sesuai perencanaan maka akan dilakukan pengawasan. Pegawai yang telah melaksanakan tugas dipantau setiap bulan dan pengisian e-kinerja dijadikan dasar penentu pembayaran tunjangan kinerja pegawai yang diatur dalam Peraturan Kepala (PERKA) Badan Kepegawaian Negara. Badan Kepegawaian Negara dalam hal upaya agar pegawai mengerti tujuan pelaksanaan e-kinerja melakukan sosialisasi dan sharing session terkait pemanfaatan fungsi. Dengan adanya sistem e-kinerja telah mengkomodir pengelolaan target dan realisasi terkait sasaran kerja pegawai.

4.2.2 Adanya proses penerapan sistem e-kinerja

Proses penerapan sistem e-kinerja di Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh penerapan sistem e-kinerja didasari oleh Dinas dan Badan Kepegawaian Negara (BKN) pusat yang isinya tentang pengisian e-kinerja dan penilaian e-kinerja sebagai dasar pembayaran tunjangan kinerja pegawai dirasakan cukup menjadi arahan untuk berjalannya sistem e-kinerja di lingkungan Badan Kepegawaian Negara. E-Kinerja merupakan sistem aplikasi web base dan dapat ditampilkan sampai dengan tingkat pimpinan tertinggi secara berjenjang sesuai dengan struktur organisasi. Proses penilaian menggunakan sistem e-kinerja menurut penuturan narasumber dilakukan berjenjang. Jenjang jabatan mulai yang tertinggi eselon II, eselon III, eselon IV, dan pelaksana. Pelaksana yaitu jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu mengisi e-kinerja yang dinilai oleh atasan langsung yaitu jabatan eselon IV dinilai eselon III, sedangkan III dinilai eselon II, sedangkan eselon II dinilai eselon I di Badan Kepegawaian

Pusat. Penilaian dan persetujuan penilaian dilakukan secara elektronik pada aplikasi e-kinerja. Proses penerapan sistem e-kinerja di Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh sudah cukup baik. Karena pegawai BKN telah menjalani kegiatan pengisian e-kinerja dari tahun 2017 sampai saat ini dan pegawai telah melaksanakannya dengan baik.

4.2.3 Adanya hambatan

Berdasarkan hasil wawancara tentang adanya hambatan dalam penerapan sistem e-kinerja hambatannya yaitu adanya ketidakdisiplinan pegawai dalam pengisian e-kinerja tidak dilakukan setiap hari bahkan ada yang mengisi satu bulan sekali. Hambatan lain dalam pelaksanaannya, dari segi jaringan maupun dari aplikasi yang kadang kala down karna padatnya akses ke server . Pegawai yang mengalami hambatan dapat melakukan pengecekan pada koneksi internet, dan apabila jika tidak ditemukannya masalah dikoneksi akan dilakukan konfirmasi ke Badan Kepegawaian Negara pusat apakah ada dilakukan maintance pada aplikasi ataukah tidak.

4.2.4 Adanya reward and punishment

Penghargaan (reward) adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan.

Dalam organisasi ada istilah insentif, yang merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi.

Fungsi penghargaan penting bagi pembentukan tingkah laku seperti memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi dan memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih.

Melalui e-kinerja, atasan dapat mengetahui dengan jelas kinerja pegawai negeri sipil. Apabila kinerja buruk, atasan bisa memberikan punishment atau hukuman pada pegawai tersebut. Hal ini dikarenakan pimpinan memiliki bukti laporan yang dibuat oleh pegawai. Atau sebaliknya pimpinan bisa memberikan reward atau penghargaan kepada pegawai yang memiliki kinerja baik. Pemberian reward pun berdasarkan bukti yang jelas, bukan berdasarkan rasa suka atau tidak suka kepada pegawai.

Pemberian reward and punishment berdasarkan indikator-indikator yang dapat diukur. Indikator berfungsi untuk menentukan kualitas hasil kerja pegawai. Kinerja seorang Pegawai Negeri Sipil dikatakan baik jika sudah memenuhi syarat yaitu tujuan dan sasaran strategis dalam perjanjian kinerja telah tercapai dan sesuai dengan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh seorang pegawai dalam kurun waktu tertentu. Dengan kata lain baik buruknya kinerja Pegawai Negeri Sipil berdasarkan jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh atasan dalam analisis jabatan (ANJAB).

Reward berupa pemberian tunjangan kinerja pada pegawai yang rajin mengisi e-kinerja. Sedangkan punishment dengan contoh pengisian e-kinerja di bulan Agustus, jadi input kegiatan dari tanggal 1 sampai dengan 30 Agustus harus diisi dan disetujui dan penilaian diberi batas waktu sampai 4 hari di bulan

berikutnya atau sampai tanggal 4 di bulan September. Apabila lewat tanggal 4 September dianggap tidak dapat dinilai dan tunjangan kinerja dipotong 25%.

Dengan diberlakukannya reward and punishment, dapat memacu setiap pegawai untuk bisa memberikan performa kinerja yang baik. Menurut narasumber, pegawai di Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh setuju dengan reward and punishment perlu terus diterapkan sebab reward and punishment dapat memberikan pengaruh dalam motivasi kerja.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- 5.1.1 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.
- 5.1.2 Proses penerapan berjalan dengan baik mulai dari diadakannya sosialisasi hingga fasilitas penunjang.
- 5.1.3 Dalam pengisian e-kinerja masih ditemukannya hambatan seperti leletnya Jaringan dan terkadang aplikasi error.
- 5.1.4 Reward merupakan bentuk apresiasi terhadap kinerja pegawai berupa Tunjangan kinerja, sedangkan Punishment berupa pemotongan tunjangan Kinerja sebesar 25%.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh tentang Penilaian Kinerja Pegawai Melalui Penerapan Sistem E-kinerja di Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh. Maka dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

- 5.2.1 Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh agar tetap melakukan penilaian kinerja dengan sistem E-Kinerja.
- 5.2.2 Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh agar selama diterapkannya proses penilaian menggunakan sistem e-kinerja terus mendapat fasilitas penunjang guna memperlancar jalannya e-kinerja.
- 5.2.3 Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh melakukan perbaikan apabila ditemukannya dan menambah kecepatan internet agar tidak lelet saat banyaknya pegawai melakukan pengisian e-kinerja serta pegawai melakukan pengisian e-kinerja secara harian bukan di akhir bulan.
- 5.2.4 Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh tetap menerapkan Reward and Punishment dalam melakukan penilaian kinerja karena dapat meningkatkan motivasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, Yogyakarta.
- Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Hasibuan, Malayu, S.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Bumi Aksara
- Herman Sofyandi, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Marwansyah dan Mukaram, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, Administrasi Negara.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. Human Resource Management: *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Penerbit Erlangga. Jakarta: Erlangga
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*, Alfabeta, Bandung
- Sandy Martha, Muhammad. 2015. *Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja Dosen Luar Biasa UIN Sunan Gunung Djati Bandung: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Tesis di Universitas Widayatama Bandung.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai*. Graha Ilmu: Yogyakarta
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Bagian Penerbitan STIE YKPN
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia

Robbins, Stephen P., 2006. *Perilaku Organisasi, PT Indeks*, Kelompok Gramedia, Jakarta.

Khaerul. Umam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia

Robbins, Stephen P., 2006. *Perilaku Organisasi, PT Indeks*, Kelompok Gramedia, Jakarta.

Tangkilang, hesel nogi. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta, PT Grasindo

Peraturan Perundang-Undangan

UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

Perpres No. 120 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara Pasal 5 ayat 2

Peraturan Kepala (Perka) BKN Nomor 20 Tahun 2014 Tentang Pembentukan Kantor Regional XIII dan Kantor Regional XIV Badan Kepegawaian Negara.

PERKA BKN no 12 tahun 2016 Tentang tata cara pemberian, pemotongan, penghentian, pembayaran tunjangan kinerja pegawai di lingkungan BKN.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama : Arif Ilham Sirait
Tempat Tanggal Lahir : Kisaran, 14 April 1997
Agama : Islam
Warga Negara : Indonesia
Alamat : Jl. Letda Sujono Gg.Perguruan
Anak Ke : 6 Dari 6 Saudara

Nama Orang Tua

Ayah : S.Sirait
Ibu : Ruslan Sitorus
Alamat : Jl.Pramuka Gg.Family Kisaran

Pendidikan Formal

1. SD 015887 Binjai Baru Tahun 2009
2. MTs.N Lima Puluh Tahun 2012
3. SMK Negeri 2 Kisaran Tahun 2015
4. Kuliah Pada Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Program Studi Ilmu Administrasi Publik Umsu

Medan, Oktober 2019

Arif Ilham Sirait
1503100136

PEDOMAN WAWANCARA

Judl Skripsi : Penilaian Kinerja Pegawai Melalui Penerapan Sistem Sistem
E-Kinerja di Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh.

Nama : Arif Ilham Sirait

NPM : 1503100136

Daftar Pertanyaan :

A. Adanya Tujuan Pelaksanaan Sistem E-Kinerja

1. Apakah tujuan pelaksanaan sistem e-kinerja
2. Adakah indikator yang menunjukkan bahwa tujuan pelaksanaan e-kinerja pegawai tercapai
3. Apa saja upaya-upaya yang dilakukan agar semua pegawai dapat mengerti tujuan pelaksanaan e-kinerja
4. Apakah dengan diterapkannya e-kinerja pegawai mampu mencapai SKP

B. Adanya Proses Penerapan Sistem E-Kinerja

1. Bagaimana proses penerapan sistem e-kinerja
2. Bagaimana proses penilaian menggunakan sistem e-kinerja
3. Adakah pelatihan khusus yang dilakukan untuk belajar cara pengisian e-kinerja
4. Adakah fasilitas yang di sediakan oleh Badan Kepegawaian Negara

C. Adanya Hambatan

1. Dalam penerapan sistem e-kinerja apakah mengalami hambatan
2. Apa saja hambatan dalam penerapan sistem e-kinerja
3. Apakah sering terjadi hambatan dalam pengisian e-kinerja
4. Solusi apa yang bisa dilakukan jika pegawai mengalami hambatan dalam pengisian e-kinerja

D. Adanya Reward and Punishment

1. Bagaimana proses penerapan reward and punishment
2. Apakah reward and punishment perlu terus diterapkan
3. Apakah pegawai setuju dengan reward and punishment
4. Apa saja efek dari diterapkannya reward and punishment