

## **BAB I. PENDAHULUAN**

### **1.1.Latar Belakang**

Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk tata kelola pemerintahan sangat diperlukan saat berhadapan dengan kondisi global saat ini. Proses globalisasi yang tidak terpisahkan dari masyarakat modern pada saat ini menuntut pemerintah lebih akuntabel, efisien, efektif, terbuka, dan transparan menjalankan tugas-tugas untuk memberikan akses informasi mengenai pemerintah sehingga bisa memudahkan pemerintah menjalankan tata pemerintahan yang baik (*good governance*) (Amri, et al., 2022). Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dapat membantu kegiatan pemerintahan, termasuk pelayanan publik dan administrasi pemerintahan, yang diharapkan dapat menambah efisiensi serta efektivitas layanan publik. Sistem pemerintahan elektronik, juga dikenal sebagai *e-government*, diperlukan untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, transparan dan efisien serta pelayanan publik yang baik dan terpercaya. *E-Government* mengacu pada penggunaan teknologi informasi untuk berbagai layanan pemerintah (Malodia et al., 2021). Penggunaan *e-government* oleh pemerintah bermaksud untuk menambah efisiensi internal, menyediakan layanan publik, serta meningkatkan proses pemerintahan demokratis dengan memberikan informasi serta pelayanan untuk bisnis, masyarakat, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan pemerintahan (Indrawan et al., 2022). Dengan mengimplementasikan *e-*

*government*, diharapkan interaksi antara pemerintah dan penerima layanan menjadi lebih mudah, cepat, dan efisien, serta dapat mengurangi birokrasi yang berbelit-belit. Digitalisasi merupakan hal utama untuk meningkatkan efisiensi di sektor publik (Stoica & Radu, 2023). Dengan perkembangan teknologi yang semakin maju, pemerintah berkomitmen untuk meningkatkan penggunaan teknologi informasi dalam pengelolaan pemerintahan dengan menetapkan Peraturan Presiden (Perpres) No. 95 Tahun 2018 mengenai Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Implementasi layanan *e-Government* atau SPBE tidak saja dianggap sebagai wujud pengalihan kerja instansi pemerintah dari sistem kerja konvensional menuju sistem komputerisasi atau dengan basis online/digital, namun secara filosofis implementasi *e-Government* adalah bentuk kerja birokrasi yang secara dinamis mengalami distorsi di lingkungan eksternal organisasi atau terdapat tuntutan yang mewajibkan sebuah perubahan (Amri et al., 2022). Implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) ialah perubahan pola pikir birokrasi yang selama ini terkesan kaku, lamban serta mempunyai banyak celah kesalahan dan sistem aplikasi yang belum terintegrasi (Pratiwi et al., 2020). Untuk memastikan pelaksanaan SPBE di Instansi Pusat dan Instansi Daerah selaras atas prinsip terintegrasi dan terpadu, maka Instansi Pusat dan Instansi Daerah diharapkan mengimplementasikan unsur-unsur SPBE selaras dengan kerangka kerja tata kelola SPBE dan manajemen SPBE supaya implementasi SPBE bisa berjalan efisien, efektif dan

berkesinambungan, serta bisa menghasilkan layanan SPBE yang optimal dan berkualitas (KemenpanRB, 2024).

Metode tingkat kematangan SPBE adalah kerangka kerja yang digunakan untuk menilai kematangan penerapan SPBE berdasarkan kemampuan fungsi teknis SPBE. Ada 5 (lima) level tingkat kematangan SPBE, yang masing-masing memperlihatkan karakteristik kematangan tertentu pada kemampuan proses dan fungsi teknis SPBE. Penilaian evaluasi SPBE dilandaskan pada informasi yang diberikan oleh Instansi Pusat dan Instansi Daerah melalui kegiatan penilaian visitasi, penilaian interview, penilaian dokumen, dan penilaian mandiri (KemenpanRB, 2024). Evaluasi SPBE di Indonesia pertama kali dilaksanakan pada tahun 2018, selaras dengan upaya sistematis pelaksanaan SPBE menurut Perpres No. 95 tahun 2018. Sejak saat itu, evaluasi ini terus dilakukan setiap tahun untuk memantau perkembangan dan peningkatan kualitas penerapan SPBE di seluruh instansi pemerintah. Dengan demikian, hasil evaluasi ini menjadi acuan bagi instansi dalam merumuskan strategi perbaikan dan pengembangan SPBE yang lebih efisien dan efektif. Selain itu, hasil evaluasi juga berfungsi sebagai dasar untuk memberikan rekomendasi kebijakan yang dapat mendukung penguatan infrastruktur dan sumber daya manusia dalam implementasi SPBE. Dengan adanya evaluasi yang berkelanjutan, diharapkan instansi pemerintah dapat lebih responsif terhadap tantangan dan kebutuhan pegawai, serta mampu mengoptimalkan layanan yang berbasis teknologi informasi. Dalam tiga tahun terakhir,

indeks SPBE Nasional mengalami peningkatan setiap tahunnya. Berikut data indeks SPBE Nasional Tahun 2021-2023:

Tabel 1. 1 Indeks SPBE Nasional Tahun 2021-2023

No	Tahun	Indeks SPBE
1.	2021	2,24
2.	2022	2,34
3.	2023	2,79

Sumber : MenpanRB

Berdasarkan tabel 1 tersebut, terlihat bahwa indeks SPBE nasional terus memperlihatkan kenaikan dari tahun 2021 sampai tahun 2023. Di tahun 2021, Indeks SPBE nasional yang dicapai yaitu 2,24 dari skala 5. Pada tahun 2022, capaian indeks SPBE nasional meningkat menjadi 2,34 dan terus meningkat menjadi 2,79 pada tahun 2023. Peningkatan capaian indeks SPBE ini memperlihatkan pemerintah mempunyai komitmen kuat untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik yang merupakan tujuan utama dari penerapan SPBE. Capaian SPBE nasional tidak terlepas dari upaya-upaya peningkatan SPBE pada pemerintah provinsi maupun daerah.

Pada tahun 2023, Provinsi Jawa Tengah memperoleh capaian indeks SPBE tertinggi pada level provinsi. Indeks SPBE Pemerintah Provinsi Jawa Tengah telah berkembang dalam tiga tahun terakhir. Pada tahun 2021, indeks SPBE provinsi Jawa Tengah adalah 2,74 kemudian tahun 2022 meningkat menjadi 3,34 dan tahun 2023 meningkat lagi menjadi 4,26 dari skala 5. Capaian SPBE Pemerintah Provinsi Jawa Tengah pada tahun

2023 memperoleh penghargaan *Digital Government Award* dari Presiden Joko Widodo sebagai Provinsi dengan indeks SPBE tertinggi. Pencapaian ini mencerminkan komitmen pemerintah daerah dalam mengimplementasikan komunikasi dan teknologi informasi untuk meningkatkan pelayanan publik.

Evaluasi SPBE dilakukan pada beberapa domain, yaitu domain kebijakan, tata kelola, manajemen dan layanan SPBE. Pada domain kebijakan SPBE, pelaksanaan evaluasi mencakup kebijakan internal tata kelola SPBE. Evaluasi tata kelola SPBE dilaksanakan pada perencanaan strategis SPBE, teknologi informasi dan komunikasi, serta penyelenggaraan SPBE. Selanjutnya domain manajemen SPBE dievaluasi berdasarkan implementasi manajemen SPBE dan audit TIK, sedangkan domain layanan SPBE dievaluasi berdasarkan layanan administrasi dengan basis elektronik dan layanan publik dengan basis elektronik. Evaluasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan dalam implementasi SPBE, serta memberikan rekomendasi perbaikan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi layanan publik.

Provinsi Jawa Tengah memiliki enam wilayah eks-karesidenan, yaitu: Surakarta, Semarang, Pekalongan, Pati, Kedu, dan Banyumas. Daerah-daerah di sekitar pemerintah provinsi Jawa Tengah termasuk dalam eks-karesidenan Semarang yang terbagi atas 2 Kota dan 4 Kabupaten, yaitu Kota Salatiga, Kota Semarang, Kabupaten Kendal,

Kabupaten Semarang, Kabupaten Grobogan, Kabupaten Demak. Berdasarkan hasil evaluasi SPBE oleh KemenpanRB, berikut hasil capaian per domain SPBE Kabupaten / Kota di wilayah eks-karesidenan Semarang:

Tabel 1. 2 Capaian Domain SPBE Kabupaten / Kota  
Wilayah eks-Karesidenan Semarang Tahun 2023

Nama Instansi	Domain			
	Kebijakan	Tata Kelola	Manajemen	Layanan
Pemerintah kota Semarang	5,00	3,80	3,73	3,89
Pemerintah Kota Salatiga	2,90	3,20	1,73	3,95
Pemerintah Kabupaten Kendal	2,80	2,20	2,18	3,69
Pemerintah Kabupaten Semarang	4,80	2,70	1,91	3,62
Pemerintah Kabupaten Demak	3,60	3,20	2,82	4,14
Pemerintah Kabupten Grobogan	2,70	3,40	1,55	4,20

Sumber : KemenpanRB, 2023

Menurut data tabel 1.3 diatas, dapat disimpulkan bahwa di wilayah eks-karesidenan Semarang, capaian pada domain kebijakan tertinggi diperoleh Pemerintah Kota Semarang dan capaian terendah diperoleh Kabupaten Grobogan. Sedangkan untuk domain tata Kelola capaian tertinggi di peroleh Kota Semarang dan terendah diperoleh Kabupaten Kendal. Pada domain manajemen, Kota Semarang juga memperoleh capaian tertinggi dan Kabupaten Grobogan memperoleh capaian terendah.

Untuk domain layanan, Kabupaten Grobogan memperoleh capaian tertinggi dan Kabupaten Semarang memperoleh capaian terendah. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa Kabupaten Grobogan memperoleh capaian terendah pada domain kebijakan dan domain manajemen SPBE. Rendahnya capaian domain kebijakan menunjukkan bahwa dukungan Pemerintah Kabupaten Grobogan dalam kebijakan dan manajemen penerapan SPBE masih rendah dibandingkan daerah yang lain.

Domain kebijakan SPBE mencakup kebijakan internal tata kelola SPBE, sedangkan domain manajemen SPBE mencakup penerapan manajemen SPBE dan pelaksanaan audit TIK. Setiap domain SPBE yang dievaluasi memiliki indikator masing-masing. Dalam domain kebijakan, evaluasi dilaksanakan terhadap kebijakan-kebijakan internal yang mendukung penerapan SPBE di masing-masing instansi. Sedangkan pada domain manajemen, evaluasi dilaksanakan terhadap penerapan manajemen data dan keamanan penerapan SPBE. Salah satu indikator yang menjadi perhatian dalam domain manajemen SPBE adalah manajemen layanan SPBE.

Layanan SPBE yang diimplementasikan oleh Pemerintah Kabupaten Grobogan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah layanan e-Kinerja. Kinerja pegawai merupakan faktor penting bagi organisasi karena memiliki dampak langsung pada keberhasilan organisasi (Wulansari & Fauzi, 2023). Kinerja pegawai ialah bagian dari wujud kerja yang dikerjakan oleh pegawai yang biasa dilaksanakan sebagai dasar

maupun pedoman yang menjadi bahan penilaian untuk pegawai di suatu organisasi (Latifah et al., 2023). Untuk meningkatkan kinerja pegawai, diperlukan adanya pengelolaan kinerja pegawai yang berfokus pada kenaikan kualitas serta kapasitas pegawai untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Digitalisasi dan transformasi digital berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan efisiensi di sektor publik (Androniceanu & Georgescu, 2023).

Layanan e-Kinerja yang digunakan oleh Pemerintah Kabupaten Grobogan merupakan aplikasi berbagi pakai berbasis elektronik yang memuat langkah-langkah untuk mengelola kinerja yang dibuat oleh BKN, namun pemberlakuannya diserahkan pada tiap-tiap instansi pemerintah selaras dengan kebijakan masing-masing. Selain itu, e-kinerja juga dilengkapi dengan fitur analisis yang memungkinkan atasan untuk mengevaluasi kinerja pegawai dengan lebih mudah. Dengan adanya sistem ini, diharapkan transparansi dan akuntabilitas dalam penilaian kinerja pegawai dapat meningkat, sehingga mendorong motivasi dan produktivitas kerja yang lebih baik.

Menurut Surat Edaran Kepala BKN No. 11 Tahun 2023 mengenai penggunaan dan pemanfaatan aplikasi e-Kinerja, instansi pemerintah bisa memakai aplikasi e-Kinerja untuk memantau kinerja pegawai. Pemerintah Kabupaten Grobogan merupakan salah satu pemerintah daerah yang berkomitmen untuk memakai aplikasi e-Kinerja dalam pengelolaan kinerja pegawai ASN di Kabupaten Grobogan. Pada tahun 2023, pengelolaan

kinerja pegawai ASN di lingkungan pemerintah Kabupaten Grobogan dilaksanakan melalui Sistem Informasi Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN yaitu aplikasi e-Kinerja BKN. Aplikasi e-Kinerja BKN memuat tahapan pengelolaan kinerja pegawai, yang terbagi atas :

- 1) Perencanaan kinerja yang mencakup penetapan serta klarifikasi ekspektasi kinerja pegawai;
- 2) Pelaksanaan, pemantauan serta pembinaan kinerja pegawai yang mencakup pengembangan kinerja pegawai, pemberian umpan balik berkelanjutan, serta pendokumentasian kinerja;
- 3) Penilaian kinerja pegawai yang mencakup evaluasi kinerja pegawai;
- 4) Tindak lanjut hasil evaluasi kinerja pegawai yang mencakup pemberian sanksi dan penghargaan.

Penggunaan e-Kinerja di Kabupaten Grobogan mempermudah pelaksanaan proses-proses pengelolaan kinerja pegawai ASN di Kabupaten Grobogan. Proses-proses pengelolaan kinerja yang sebelumnya dilaksanakan dengan manual telah diubah menjadi *paperless* sehingga lebih efektif dan efisien. Namun, dalam pelaksanaannya masih ditemui permasalahan terkait belum optimalnya penerapan digitalisasi layanan kinerja pegawai ASN di Kabupaten Grobogan karena belum terdapat peraturan di tingkat daerah yang secara khusus mengatur mengenai pengelolaan kinerja pegawai melalui e-Kinerja.

Berdasarkan hasil evaluasi sistem merit Kabupaten Grobogan tahun 2023, Pemerintah Kabupaten Grobogan memperoleh catatan dari KASN

untuk meningkatkan objektivitas metode penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang diterapkan Pemerintah Kabupaten Grobogan dinilai kurang objektif karena belum mengakomodir penilaian perilaku kerja 360 derajat, dimana rekan kerja maupun bawahan bisa memberikan penilaian perilaku pegawai, sehingga setiap pegawai cenderung memperoleh penilaian yang sama dari pejabat penilai kinerja.

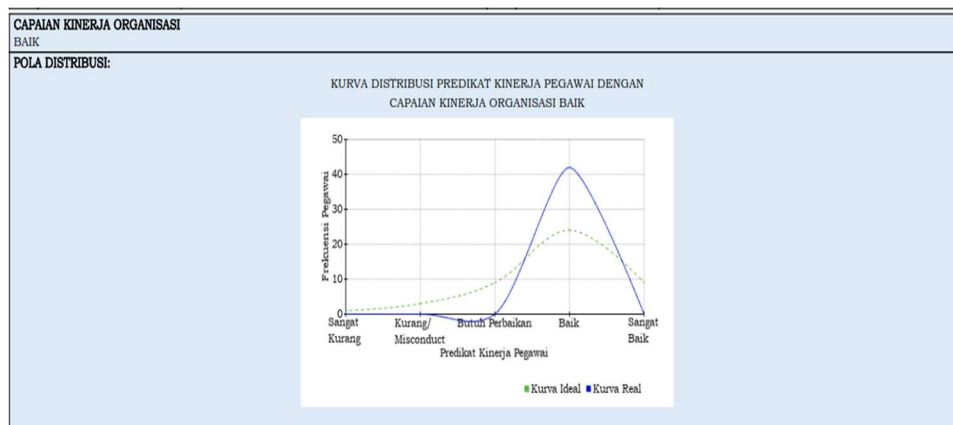
Permasalahan pengelolaan kinerja melalui aplikasi e-Kinerja di Kabupaten Grobogan juga masih terlihat di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) sebagai *leading sector* manajemen ASN di Kabupaten Grobogan. Berdasarkan SE MenpanRB Nomor 3 Tahun 2023 mengenai tata cara penetapan predikat kinerja pegawai ASN, capaian kinerja organisasi akan menentukan pola distribusi predikat kinerja dibawahnya. Jika predikat kinerja organisasi "Baik", maka sebagian besar (maksimum 70 %) pegawai mempunyai predikat kinerja Baik, dan yang lainnya memperoleh predikat Sangat Baik atau Kurang. Hal ini bisa dilihat di data berikut:

Tabel 1. 3 Data Penilaian Kinerja Pegawai ASN BKPPD Kabupaten Grobogan Tahun 2023 di eKinerja

<b>Hasil Penilaian Kinerja</b>	<b>Jumlah Pegawai</b>
Sangat Baik	0
Baik	48
Butuh Perbaikan	0
Kurang	0
Sangat Kurang	0

Berdasarkan data pada tabel 1.4 diatas, dapat disimpulkan bahwa BKPPD Grobogan dalam memberikan penilaian kepada pegawai masih sama untuk seluruh pegawai, yaitu Baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa belum ada variasi dalam distribusi penilaian kinerja pegawai sesuai dengan SE MenpanRB Nomor 3 Tahun 2023.

Gambar 1. 1 Kurva Distribusi Predikat Kinerja Pegawai



Gambar 1.1 di atas menunjukkan bahwa distribusi predikat kinerja pegawai di BKPPD Kabupaten Grobogan masih belum ideal. Capaian kinerja organisasi yang diperoleh adalah baik, namun dalam distribusi terhadap penilaian kinerja pegawai masih belum sesuai dengan ketentuan SE MenpanRB Nomor 3 Tahun 2023 dimana tidak ada pegawai yang memperoleh predikat kinerja Butuh Perbaikan dan Sangat Kurang. Hal senada juga terjadi pada perangkat daerah lain di Kabupaten Grobogan:

Tabel 1. 4 Data Distribusi Penilaian Kinerja Pegawai Tahun 2023

No	Unit Organisasi	Capaian Kinerja Organisasi	Jumlah Pegawai	Jumlah Pegawai yang Dinilai	Penilaian Kinerja Pegawai				
					Sangat Baik	Baik	Butuh Perbaikan	Kurang	Sangat Kurang
1	Sekretariat Daerah	baik	116	111	1	110	0	0	0
2	Badan Kesatuan Bangsa dan	baik	21	21	0	21	0	0	0
3	Dinas Pertanian	baik	131	128	0	128	0	0	0
4	Dinas Sosial	baik	19	14	0	14	0	0	0
5	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	baik	28	27	0	27	0	0	0
6	RSUD Dr. R. Soedjati	baik	433	419	0	419	0	0	0
7	Dinas Pendidikan	baik	8087	6327	1	6322	1	3	0
8	Badan Perencanaan	baik	28	28	0	28	0	0	0
9	Dinas Pekerjaan Umum dan	baik	131	128	0	128	0	0	0
10	Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan	baik	25	25	0	25	0	0	0
11	Dinas Ketahanan Pangan	baik	29	29	0	29	0	0	0
12	Dinas Pemuda, Olah Raga, Kebudayaan dan Pariwisata	baik	31	28	0	28	0	0	0
13	Badan Penanggulangan	baik	22	21	0	21	0	0	0
14	Dinas Kearsipan dan	baik	27	27	0	27	0	0	0
15	Dinas Kesehatan	baik	1480	1463	2	1461	0	0	0
16	Sekretariat DPRD	baik	27	27	0	27	0	0	0
17	Dinas Peternakan dan	baik	39	38	0	38	0	0	0
18	Dinas Komunikasi dan	baik	28	28	0	28	0	0	0
19	Inspektorat	istimewa	47	46	4	42	0	0	0
20	Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Pemukiman	baik	23	23	0	23	0	0	0
21	Satuan Polisi Pamong Praja	baik	29	28	0	28	0	0	0
22	Dinas Tenaga Kerja dan	baik	28	28	0	28	0	0	0
23	Dinas Perindustrian dan	baik	55	53	0	53	0	0	0
24	Dinas Lingkungan Hidup	baik	39	36	1	35	0	0	0
25	Dinas Pemberdayaan	baik	35	34	0	34	0	0	0
26	Dinas Koperasi, Usaha Kecil	baik	20	20	0	20	0	0	0
27	Dinas Perhubungan	baik	43	41	0	41	0	0	0
28	Dinas Kependudukan dan	baik	48	48	0	48	0	0	0
29	Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan	baik	63	58	0	58	0	0	0
30	Kecamatan Tegowanu	baik	25	24	0	24	0	0	0
31	Kecamatan Pulokulon	baik	10	8	0	8	0	0	0
32	Kecamatan Penawangan	baik	17	16	0	16	0	0	0
33	Kecamatan Gabus	baik	12	12	0	12	0	0	0
34	Kecamatan Godong	baik	20	18	0	18	0	0	0
35	Kecamatan Toroh	baik	20	18	0	18	0	0	0
36	Kecamatan Brati	baik	13	3	0	3	0	0	0
37	Kecamatan Tawangharjo	baik	18	16	0	16	0	0	0
38	Kecamatan Gubug	baik	15	13	0	13	0	0	0
39	Kecamatan Kedungjati	baik	16	16	0	16	0	0	0
40	Kecamatan Purwodadi	baik	24	24	0	24	0	0	0
41	Kecamatan Wirosari	baik	24	21	0	20	1	0	0
42	Kecamatan Tanggungharjo	baik	13	12	0	12	0	0	0
43	Kecamatan Klambu	baik	14	14	0	14	0	0	0
44	Kecamatan Kradenan	baik	18	16	0	16	0	0	0
45	RSUD Kelas D Ki Ageng	baik	104	104	0	104	0	0	0
46	RSUD Kelas D Ki Ageng	baik	95	93	1	92	0	0	0

Sumber : Admin e-Kinerja

Data pada tabel 1.5 menunjukkan bahwa distribusi penilaian kinerja pegawai pada aplikasi e-Kinerja di Kabupaten Grobogan belum terlaksana sesuai dengan ketentuan SE MenpanRB No. 3 Tahun 2023 mengenai tata cara penetapan predikat kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara. Dari 47 perangkat daerah di Kabupaten Grobogan, 46 diantaranya memperoleh capaian kinerja organisasi baik, namun untuk distribusi penetapan predikat kinerja pegawai di e-Kinerja belum sesuai ketentuan. Sebagian besar pegawai memperoleh predikat kinerja baik di e-Kinerja dikarenakan pimpinan dalam memberikan penilaian belum memperhatikan ketentuan terkait tata cara penetapan predikat kinerja pegawai berdasarkan SE MenpanRB No. 3 Tahun 2023. Kurangnya perhatian pimpinan sebagai pejabat penilai kinerja untuk menetapkan predikat kinerja pegawai bawahan dikarenakan belum adanya petunjuk teknis tentang penetapan predikat kinerja pegawai di Kabupaten Grobogan. Hal tersebut menunjukkan kurangnya dukungan kebijakan dari pemerintah Kabupaten Grobogan dalam penerapan digitalisasi layanan kinerja pegawai ASN.

Berdasarkan latar belakang tersebut, dapat disimpulkan bahwa dukungan pemerintah Kabupaten Grobogan dalam aspek kebijakan masih rendah karena hasil evaluasi domain kebijakan internal yang mendukung SPBE masih rendah. Selain itu, permasalahan dalam penilaian kinerja pegawai ASN pada e-Kinerja juga masih belum sesuai karena belum adanya petunjuk teknis yang mengatur tentang penetapan predikat kinerja pegawai ASN di Kabupaten Grobogan. Mengacu pada latar belakang

tersebut, permasalahan penelitian yang akan dianalisis adalah ”apa faktor-faktor yang dapat mendukung keberhasilan digitalisasi layanan kinerja pegawai ASN di Kabupaten Grobogan?”. Untuk itu, penelitian ini bermaksud untuk mengkaji faktor-faktor pendukung keberhasilan digitalisasi layanan kinerja pegawai ASN di Kabupaten Grobogan. Hasil dari penelitian ini nantinya diharapkan bisa memberikan rekomendasi yang konstruktif untuk pemerintah daerah, khususnya Kabupaten Grobogan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan kinerja pegawai ASN melalui digitalisasi.

## **1.2. Keaslian Penelitian**

Berdasarkan penelusuran penelitian sebelumnya yang dilaksanakan oleh Nada & Mursyidah (2022) dalam penelitiannya yang berjudul “Efektivitas Elektronik Kinerja (e-Kinerja) pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo” mengkaji e-kinerja dari sudut pandang efektivitas. Andrian dan Cholil (2023) dalam penelitiannya yang berjudul “Implementasi e-Kinerja terhadap penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil” meneliti terkait implementasi e-Kinerja dari sudut pandang kualitas layanan agar dapat meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, Ramadhani (2024) dengan judul “Pelaksanaan Digitalisasi Pelayanan pada Website “Sipenduk Online” di Disdukcapil Kabupaten Semarang”. Penelitian tersebut meneliti tentang digitalisasi pelayanan dokumen

kependudukan di Kabupaten Semarang dan merupakan layanan publik berbasis elektronik.

Keaslian penelitian ini ada pada fokus penelitian terkait faktor-faktor yang mendukung keberhasilan digitalisasi layanan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara yang merupakan layanan administrasi pemerintahan berbasis elektronik dengan aparatur pemerintah sebagai pengguna layanan dan dikaji dari sudut pandang *e-government*.

### **1.3. Identifikasi dan Rumusan Masalah**

#### **1.3.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, masalah bisa diidentifikasi sebagai berikut :

1. Rendahnya capaian domain kebijakan dan manajemen dalam evaluasi SPBE di Kabupaten Grobogan.
2. Penilaian kinerja pegawai ASN di Kabupaten kurang objektif.
3. Belum adanya petunjuk teknis yang mengatur tentang penilaian kinerja pegawai pada aplikasi e-Kinerja.
4. Penilaian kinerja pegawai ASN Kabupaten Grobogan pada aplikasi e-Kinerja belum sesuai dengan capaian organisasi.

### **1.3.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

Faktor-faktor apa yang dapat mendukung keberhasilan digitalisasi layanan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Grobogan?

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini yaitu :

Untuk menganalisis faktor-faktor yang mendukung keberhasilan digitalisasi layanan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Grobogan.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi yang memiliki kemanfaatan sebagai berikut:

#### **1. Secara Teoritik**

Penelitian ini memberi kontribusi ilmiah pada kajian faktor-faktor yang mendukung keberhasilan digitalisasi layanan kinerja pegawai. Penelitian ini menyumbangkan pandangan bahwa teori *e-government* menurut Indrajit (2006) yang terbagi atas *value*, *capacity* dan *support* merupakan hal yang penting untuk mendukung implementasi digitalisasi layanan kinerja pegawai.

#### **2. Secara Praktis**

Kemanfaatan praktis penelitian ini diharapkan bisa memperluas pengetahuan para *stakeholders* dalam menganalisis faktor-faktor yang

mendukung keberhasilan digitalisasi layanan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara. Selain itu, penelitian ini diharapkan bisa memberikan informasi serta referensi kepada seluruh pihak yang akan melaksanakan penelitian digitalisasi layanan kinerja pegawai. Peneliti berpendapat bahwa digitalisasi layanan kinerja pegawai dapat dijadikan alternatif untuk menyusun rumusan baru dalam kebijakan pengelolaan kinerja pegawai.

## **1.6. Tinjauan Pustaka**

### **1.6.1 Penelitian Terdahulu**

Tinjauan pustaka menempatkan hasil kajian akademik terdahulu sebagai sumber yang penting untuk membangun posisi (*positioning*) penelitian yang akan dilaksanakan. Berikut tinjauan pustaka terhadap penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian yaitu digitalisasi layanan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Grobogan:

Tabel 1. 5 Matriks Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, Judul, Tahun	Teori Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	Ryan Andrian, Widya Cholil Implementasi e-Kinerja terhadap penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (2023)	Digitalisasi Hasil kajian riset <i>Harvard JFK School of Government</i> : <i>Support, Capacity, Accesibility</i>	Kuantitatif	Kualitas layanan yang dilakukan melalui LAPKIN dapat berjalan dan dapat diterima dengan baik oleh para <i>users</i> dalam pengiriman pelaporan. Aplikasi LAPKIN memberikan kemudahan dalam penggunaan dan cepat dalam proses pengiriman laporan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelaporan.	Penelitian yang dilakukan tidak menganalisis kualitas layanan, tetapi lebih berfokus pada penerapan digitalisasi layanan kinerja pegawai.
2.	Silvi Qothrun Nada, Lailul Mursyidah Efektivitas Elektronik Kinerja (e-Kinerja) pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo (2022)	Efektivitas : Pencapaian Tujuan, Integrasi, Adaptasi	Kualitatif	Penggunaan aplikasi e-Kinerja masih belum dapat mencapai tujuan-tujuannya sepenuhnya. Integrasi dilaksanakan dengan sosialisasi secara bertahap dan berkala. Adaptasi dilihat dari kesiapan BKD selaku pengelola aplikasi e-Kinerja dinilai baik karena petugas memiliki kompetensi yang baik dan sesuai dengan bidangnya.	Penelitian yang dilakukan lebih berfokus pada penerapan digitalisasi layanan kinerja, tidak melihat efektivitasnya.
3.	Latifah, Fatmawati, Ilham, dan Abdul Gafur	Pengukuran Kinerja	Kualitatif	Penerapan e-kinerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja	Penelitian yang dilakukan tidak melihat pengaruh

No.	Peneliti, Judul, Tahun	Teori Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
	Penerapan sistem kinerja berbasis e-kinerja pada pemerintahan kota Bekasi (2023)	(Bangun & Wilson, 2012) : Kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan kerja sama.		pegawai, namun masih terdapat kendala dalam pelaksanaannya, seperti kurangnya ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.	penerapan e-kinerja, namun hanya mendeskripsikan penerapan digitalisasi layanan kinerja.
4.	Nanda Rahmatul Putra, Aldri Frinaldi Penilaian kinerja pegawai melalui penerapan sistem e-kinerja di Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Provinsi Sumatera Barat	E-Government: Faktor penghambat (Edwi Arief, 2008): Teknologi, regulasi, SDM, literasi Faktor pendukung (Ayu Aditya, 2015): Kesiapan SDM, partisipasi,	Kualitatif	Aplikasi e-kinerja digunakan untuk menilai kinerja harian ASN, dan berkaitan dengan tambahan penghasilan pegawai. Ada hambatan dari penerapan aplikasi e-kinerja yaitu dari segi sarana dan prasarana, regulasi yang belum ada payung hukumnya, faktor SDM. Namun juga terdapat dukungan berupa partisipasi pemerintah serta keamanan data.	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah penelitian ini meneliti digitalisasi layanan kinerja pegawai dan tidak menganalisis faktor pendukung pelaksanaannya.

No.	Peneliti, Judul, Tahun	Teori Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
		keamanan, infrastruktur.			
5.	Yuanyuan Chen, Zhipeng Chen Can e-government online services offer enhanced governance support? A national-level analysis based on fsQCA and NCA (2024)	Layanan online e-Government : Teknologi, kerangka kelembagaan, penyediaan konten, penyediaan layanan dan e-partisipasi. Kinerja pemerintahan: Akuntabilitas, efektivitas pemerintahan, aturan hukum, stabilitas politik dan tidak adanya kekerasan, kualitas peraturan, dan pengendalian korupsi.	Kualitatif	Hasil penelitian menegaskan peran penting dari teknologi, kerangka kelembagaan, penyediaan konten, penyediaan layanan dan e-partisipasi dalam meningkatkan kapasitas tata kelola pemerintahan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa inovasi dapat meningkatkan dampak e-government pada kapasitas tata kelola nasional.	Penelitian yang dilakukan tidak melihat peran-peran dari indikator layanan online, namun lebih berfokus pada penerepan digitalisasi layanan pengelolaan kinerja berdasarkan perspektif e-government.

No.	Peneliti, Judul, Tahun	Teori Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
6.	Bei Zhu, Ruohan Zhong, Chu Wei Measuring digital government service performance: Evidence from China (2024)	Pengukuran kinerja: Output, hasil kerja, efisiensi	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerangka analitis pengukuran kinerja dapat diterapkan pada sektor publik ketika mempertimbangkan aspek kualitatif dan kuantitatif.	Penelitian yang dilakukan tidak melihat pengukuran kinerja pegawai, namun berfokus pada penerapan layanan digital untuk pengelolaan kinerja pegawai.
7.	Emilia Stoica & Livia Radu, The Digitalization Strategy of The Public Sector (2023)	Digitalisasi	Kualitatif	Digitalisasi sektor publik merupakan kondisi yang penting untuk mengadopsi pendekatan warga negara, hal ini memungkinkan peningkatan efektivitas dan efisiensi secara signifikan.	Penelitian yang dilakukan secara spesifik lebih fokus pada digitalisasi aspek manajemen kinerja pegawai.
8.	Sorin Burlacu, Maria Loredana Popescu, Amelia Diaconu, Alexandra Sarbu  Digital Public Administration for Sustainable Development (2021)	E-Government and citizen participation	Bibliometric study	Hasil penelitian menggarisbawahi peran penting administrasi publik digital dalam mendorong pembangunan berkelanjutan, sekaligus mengidentifikasi tantangan dan peluang perbaikan dalam tata kelola pemerintahan. Integrasi dan adaptasi institusi terhadap teknologi digital sangat penting untuk kemajuan di masa mendatang.	Penelitian yang dilakukan lebih fokus pada digitalisasi layanan kinerja pegawai tidak berkaitan dengan pembangunan berkelanjutan (SDGs).

No.	Peneliti, Judul, Tahun	Teori Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
9.	Merdeka Safa Chaitra, Izjtihad Anisa Maulidfil'ard Robin, Yosari Febrian Marta, Ivan Darmawan  Penerapan e-Government dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kota Bandung (2023)	<i>e-Government</i> (Indrajit, 2006): <i>support, capacity, value</i>	Kualitatif	Hasil penelitian dengan analisis elemen <i>support, capacity, value</i> menunjukkan bahwa implementasi <i>e-Government</i> di Kota Bandung telah berjalan dengan optimal guna mempermudah masyarakat dalam memperoleh informasi dan layanan publik dari pemerintah. Meskipun demikian, Pemerintah Kota Bandung harus terus mengembangkan dan mensosialisasikan konsep <i>e-government</i> kepada masyarakat sehingga dapat membawa kebermanfaatn bagi semua pihak.	Penelitian yang dilakukan menganalisis elemen <i>support, capacity, value</i> pada digitalisasi layanan kinerja pegawai ASN.
10.	Pinggar Hawa, Roy Valiant Salomo Kesiapan digitalisasi layanan sistem pemerintahan berbasis elektronik pada Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (2020)	<i>Readiness to organizational change</i> (Holt, Armenakis, Field & Harris, 2007): <i>Change-specific efficacy</i> (mampu menerapkan perubahan),	Kualitatif	Badan pengkajian dan penerapan teknologi sudah memiliki kesiapan implementasi penerapan digitalisasi layanan <i>e-office</i> namun belum ideal karena Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik yang direncanakan belum sepenuhnya terintegrasi, diterapkan dan diuji coba serta membutuhkan pengembangan lebih lanjut.	Penelitian yang dilakukan tidak melihat bagaimana kesiapan instansi pemerintah untuk menerapkan digitalisasi layanan, namun berusaha menganalisis secara mendalam bagaimana penerapan digitalisasi layanan yang sudah terlaksana.

No.	Peneliti, Judul, Tahun	Teori Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
		<i>appropriateness</i> (perubahan sesuai dengan organisasi), <i>management support</i> (adanya dukungan dari pimpinan), <i>personal valence</i> (memberikan keuntungan bagi pegawai).			
11.	Armenia Androniceanu Public Administration Digitalization and Government Effectiveness in the EU Countries (2023)	Digitalisasi; Efektivitas pemerintahan	Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas pemerintahan negara-negara di Eropa</li> <li>• Pelaksanaan e-government dapat meningkatkan efektivitas dan transparansi pemerintahan.</li> </ul>	Penelitian yang dilakukan ingin melihat secara mendalam pelaksanaan digitalisasi layanan kinerja pegawai, tidak melihat bagaimana pengaruhnya terhadap efektivitas pemerintahan.
12.	Indrawan, Febri Yuliani, Harapan Tua	Faktor-faktor implementasi kebijakan menurut G.	Kualitatif	Implementasi elektronik government dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kecamatan Dumai Kota sudah	Penelitian yang akan dilakukan lebih berfokus pada penerapan layanan e-kinerja sebagai bagian

No.	Peneliti, Judul, Tahun	Teori Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
	Implementasi Elektronik Government (E-Gov) dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kecamatan Dumai Kota (2022)	Shabber Cheema dan Dennis A. Rondinelli : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kondisi lingkungan</li> <li>• Hubungan antar organisasi</li> <li>• Sumber daya organisasi</li> <li>• Karakteristik dan kemampuan agen pelaksana</li> </ul>		cukup baik. Hal ini dapat diketahui melalui beberapa indikator, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kondisi Lingkungan, bahwa sudah ada kondisi lingkungan sosio,kultural dan keterlibatan para penerima program dalam pengelolaan elektronik government.</li> <li>• Hubungan antar Organisasi, bahwa adanya sikap keterbukaan para penerima program menghadapi perubahan system layanan pemerintahan di Kecamatan Dumai Kota.</li> <li>• Sumber Daya Organisasi, pengembangan dan peningkatan potensi sumberdaya manusia khususnya aparatur pemerintah baik sebagai pengembang, pengelola maupun pengguna elektronik government (e-gov) sudah cukup baik.</li> <li>• Karakteristik dan Kemampuan Agen Pelaksana, bahwa tatanan kelembagaan dan kebijakan dalam</li> </ul>	dari implementasi e-government.

No.	Peneliti, Judul, Tahun	Teori Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
				<p>implementasi elektronik government mampu meningkatkan kinerja pegawai dari segi layanan publik maupun pemerintahan Meskipun pola hubungan antar unit kerja dan norma norma yang berlaku harus lebih ditingkatkan dalam pelaksanaannya.</p>	

## **1.6.2. Teori Administrasi Publik**

### **1.6.2.1. Definisi Administrasi Publik**

Administrasi publik, menurut Caiden dalam (Djani, 2022) yaitu bagaimana orang mengorganisasikan diri mereka sebagai publik secara kolektif dengan kewajiban dan tugas masing-masing untuk menyelesaikan masalah publik dan mencapai tujuan bersama. Henry dalam (Djani, 2022) menjabarkan administrasi publik yaitu kombinasi yang kompleks antara praktek dan teori dengan maksud mempromosikan pemahaman pada pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat, untuk mendorong kebijakan publik supaya lebih responsif pada kebutuhan publik. Sedangkan Chander dan Plano dalam Keban (2014) mendefinisikan administrasi publik sebagai proses sumber daya dan personel publik saling berkoordinasi untuk menformulasikan, menerapkan, serta mengelola keputusan dalam publik.

Menurut McCurdy dalam Keban (2014), administrasi publik merupakan suatu proses politik yaitu sebagai salah satu cara memerintah sebuah negara, serta bisa diartikan sebagai metode yang prinsipil untuk melaksanakan berbagai fungsi negara. Sedangkan W.F. Willoghby dalam Juharni (2015) menyatakan "*administrative function is the function actually administrerring the judicial branches of government*". Berdasarkan hal tersebut, administrasi hanya berhubungan dengan fungsi untuk menjalankan hukum yang sudah ditetapkan oleh DPR dan telah ditafsirkan

oleh lembaga peradilan. Nigro & Nigro dalam Keban (2014) juga menyebutkan administrasi publik sebagai usaha kerjasama suatu kelompok dalam lingkup publik, dimana meliputi 3 cabang diantaranya eksekutif, yudikatif, dan legislatif memiliki peran penting untuk menyusun kebijakan publik sehingga menjadi bagian dari proses politik, dimana berbeda dengan cara-cara yang ditempuh oleh administrasi swasta dan individu saat melayani masyarakat.

Jhon Pfiffner dalam Juharni (2015) menjabarkan “*public administration is coordination of collective efforts to implement public policy*”. Administrasi publik ialah koordinasi dari usaha kolektif yang dimaksudkan untuk menjalankan kebijakan pemerintah. Administrasi publik menurut Nicholas Henry dalam Pasolong (2019) diartikan sebagai suatu perpaduan yang kompleks antara praktik dengan teori, yang bertujuan untuk mempromosikan pemahaman pada pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, serta mendorong kebijakan publik supaya lebih responsif pada kebutuhan sosial.

David H. Rosenbloom dalam Pasolong (2019) menyatakan administrasi publik ialah pemanfaatan teori-teori serta proses-proses hukum, politik serta manajemen sebagai upaya pemenuhan keinginan pemerintah di bidang eksekutif, legislatif dalam rangka fungsi pengaturan serta pelayanan pada masyarakat secara menyeluruh ataupun sebagian. Barton & Chappel dalam Keban (2014) melihat administrasi publik sebagai *work of government* atau pekerjaan yang dilaksanakan oleh

pemerintah, dimana aspek keterlibatan personel saat memberikan pelayanan kepada masyarakat lebih ditekankan. Selain itu Jhon Pfiffner dan Robert V Presthus dalam Juharni (2015) menjelaskan menjabarkan definisi publik dengan beberapa ungkapan sebagai berikut:

- 1) *Public administration involves the implementation of public which has been determine by representative political budies.* (Administrasi publik mencakup pelaksanaan kebijakan pemerintah yang dibuat oleh badan perwakilan politik).
- 2) *Public administration may be defined as the coordination of individual and group efforts to carry out public policy. It is mainly accupied with the daily work of governments.* (Administrasi publik adalah koordinasi upaya individu serta kelompok untuk menjalankan kebijakan pemerintah. Ini adalah pekerjaan rutin pemerintah).
- 3) *In sum, public administration is a process concerned eith carrying out public policies, en compassing innumerable skills and technegues which give order and purpose to the efforts of large numbers of people.* (Secara keseluruhan, administrasi publik yaitu sebuah proses yang melibatkan pelaksanaan kebijakan pemerintah, pengendalian kemampuan, serta penggunaan berbagai teknik yang mengarahkan tindakan banyak orang).

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan administrasi publik ialah koordinasi dari usaha-usaha kolektif untuk menjalankan kebijakan publik. Usaha-usaha ini memberi arah dan tujuan

untuk meningkatkan pemahaman tentang hubungan pemerintah dengan masyarakat serta mendorong kebijakan publik supaya lebih responsif kepada kebutuhan masyarakat.

#### **1.6.2.2. Paradigma Administrasi Publik**

Studi dan praktik Administrasi Publik di berbagai negara mengalami perkembangan seiring dengan berkembangnya teknologi informasi. Kompleksitas persoalan yang dihadapi oleh masyarakat tentang administrasi publik memunculkan beberapa perkembangan paradigma administrasi publik. Menurut Nicholas Henry (2007) sejak tahun 1975 paradigma administrasi publik beberapa kali direvisi yang awalnya menyatakan ada empat perkembangan paradigma menjadi enam perkembangan paradigma administrasi publik. Berikut ini merupakan pergeseran paradigma menurut Nicholas Henry dalam (Thoha, 2014) yakni:

*a. The Politics - Administration Dichotomy, (1900 – 1926)*

Pemerintah menjalankan dua fungsi penting: fungsi politik, yang mencakup tanggung jawab pemerintah untuk membuat kebijakan atau mengembangkan aspirasi negara dan fungsi administrasi yang mencakup pelaksanaan kebijakan dan fungsi politik. Ini adalah perbedaan yang jelas yang membedakan administrasi dari politik. Paradigma ini menekankan locus-nya, atau dimana administrasi negara seharusnya berada.

*b. The Principles of Administration, (1927 – 1937);*

Menurut paradigme ini, focus lebih penting dibanding locus. Prinsip-prinsip administrasi negara memberikan indikasi dari perkembangan ini dan membuktikan prinsip-prinsip tersebut bisa dipelajari pada semua tatanan administrasi tanpa peduli fungsi, misi, lingkungan, atau kerangka institusi. Prinsip-prinsip administrasi yang paling terkenal dari Gullick dan Urwick adalah singkatan POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting*).

c. *Public Administration as Political Science, (1950 – 1970);*

Paradigma ini bertujuan untuk mengembalikan hubungan antara ilmu politik dan administrasi negara. Penekanan paradigma ini pada locus, atau birokrasi pemerintahan, dan penekanan pada area kepentingan. Dengan demikian, dari paradigma ini dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik harus dibangun sehingga memberi perhatian pada pelayanan masyarakat sebagai warga negara dan bukan sebagai pelanggan; mengikutsertakan warga masyarakat; memprioritaskan kepentingan umum; bertindak demokratis serta berpikir strategis; dan menghargai masyarakat.

d. *Public Administration as Management, (1956 – 1970);*

Paradigma ini memasukkan prinsip manajemen yang dulunya populer. Paradigma manajemen menyediakan metode yang membutuhkan keahlian dan spesialisasi, tetapi tidak diketahui dimana keahlian itu harus diterapkan. Paradigma ini berpusat pada pembentukan ilmu

administrasi murni yang didukung oleh kebijakan publik dan psikologi sosial. Lokasi menjadi tidak jelas karena setiap fokus dianggap dapat diterapkan di luar dunia administrasi.

e. *Public Administration as Public Administration, (1970 – sekarang);*

Paradigma ini memberikan penegasan administrasi publik ialah bidang ilmu yang independen dengan objek, istilah, teori serta pendekatan yang unik. Ilmu kebijaksanaan, ekonomi, politik, pembuatan kebijakan, dan analisis serta metode pengukuran sudah menjadi fokus utama administrasi publik. Aspek perhatian paradigma ini menghubungkan mata rantai antara fokus administrasi publik dengan locus-nya. Di situ, teori organisasi, praktik analisis kebijakan publik, teknik administrasi dan manajemen adalah fokusnya. Sementara locus normatifnya terletak pada birokrasi pemerintahan dan masalah publik.

f. *Governance, (1990 – sekarang).*

Paradigma terakhir yaitu “*governance*” yang diartikan sebagai pelaksanaan otoritas atau kekuasaan oleh pemimpin politik untuk kesejahteraan warga negara. *Governance* adalah proses yang kompleks dimana beberapa sektor masyarakat memegang kekuasaan, memberlakukan serta menyebarluaskan kebijakan publik, yang berdampak langsung pada masyarakat dan Lembaga serta pembangunan ekonomi dan sosial.

Berdasarkan paradigma dari Nicholas Henry diatas, penelitian ini cenderung mengarah pada paradigma terakhir administrasi publik yaitu *Governance* karena berusaha menganalisis penerapan digitalisasi layanan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Grobogan yang merupakan implementasi dari *e-Government*.

### **1.6.2.3. E-Government**

Menurut Alia, dkk (2023) *e-Government* adalah suatu pengembangan sistem pemerintahan dengan basis layanan elektronik dengan memanfaatkan teknologi, informasi dan komunikasi (TIK) guna memberikan kualitas layanan yang efisien dan efektif. Clay G. Weslatt (2009) mendefinisikan *e-Government* sebagai penggunaan teknologi, informasi dan komunikasi untuk membuat pemerintahan menjadi lebih efektif dan efisien, dan membuat pemerintah lebih bertanggung jawab kepada pada.

*World Bank* dalam Indrajit (2016) mendefinisikan *e-government refers to the use by government agencies of information technologies (such as Wide Area Networks, the Internet, and Mobile Computing) that have the ability to transform relations with citizens, business, and other arms of government*. Definisi tersebut diterjemahkan bahwa *e-government* berpedoman pada penggunaan teknologi informasi oleh lembaga pemerintah (contohnya *Wide Area Networks*, Internet, serta komputasi seluler) yang mempunyai kemampuan untuk mentransformasikan hubungan dengan warga negara, bisnis, dan lembaga pemerintah lainnya. Sedangkan Gil-Garcia dan Martinez Moyano (2007) menyampaikan bahwa *e-*

*Government* adalah langkah pemerintah dalam penggunaan inovasi teknologi informasi. Indrajit (2016) menjabarkan *e-government* ialah prosedur komunikasi kontemporer antara masyarakat, pemerintah serta pihak lain yang mempunyai kepentingan.

Janet Calow mendefinisikan *electronic government is nothing short of a fundamental transformation of government and governance at a scale we have not witnessed since the beginning of the industrial era*. Calow menyebutkan bahwa *e-government* yaitu transformasi tata kelola pemerintahan. Sedangkan Jim Fkyzik mendefinisikan *e-government is about bringing the government into the world of the internet, and work on internet time*. Fkyzik menjabarkan *e-government* membawa pemerintahan ke dalam dunia internet dan bekerja dalam waktu internet. Clay G. Wescott juga mendefinisikan *e-government is the use of information and communications technology (ICT) to promote more efficient and cost-effective government, facilitate more convenient government services, allow greater public acces to information, and make government more accountable to citizens*. Wescott menjelaskan *e-government* sebagai penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk mendorong pemerintahan yang lebih efisien serta hemat biaya, memberikan fasilitas layanan pemerintahan yang lebih nyaman, memungkinkan akses publik yang lebih besar pada informasi, serta membuat pemerintah lebih akuntabel terhadap warga negara.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, bisa disimpulkan *e-Government* merupakan tindakan yang diambil oleh pemerintah untuk menggunakan teknologi informasi dan komunikasi sebagai alat komunikasi modern antara pemerintah,

masyarakat, dan pihak-pihak lain yang ingin pemerintah beroperasi dengan lebih efisien serta membuat pemerintah lebih bertanggung jawab terhadap rakyatnya.

Menurut Al Gore dan Toni Blair, manfaat yang didapatkan dengan diimplementasikannya *e-government* yaitu:

- a) Perbaiki pelayanan pemerintah kepada pihak-pihak yang terlibat (masyarakat, bisnis, dan industri), utamanya terkait efisiensi dan efektivitas dalam berbagai aspek kehidupan nasional;
- b) Meningkatkan transparansi, pengawasan serta akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan melalui pelaksanaan *Good Corporate Governance*;
- c) Meminimalisir biaya administrasi, hubungan, serta interaksi yang dikeluarkan pemerintah ataupun stakeholdernya untuk keperluan aktivitas sehari-hari;
- d) Memberikan peluang kepada pemerintah untuk memperoleh sumber pendapatan baru melalui kerjasama dengan pihak-pihak yang berkepentingan; dan
- e) Menciptakan suatu lingkungan masyarakat baru yang bisa dengan cepat dan tepat menangani berbagai masalah yang muncul sebagai akibat dari perubahan dan trend global saat ini; dan
- f) Memberdayakan masyarakat dan pihak lain untuk berpartisipasi sebagai mitra pemerintah pada proses pengambilan kebijakan publik yang adil dan merata.

*E-Government* bisa digunakan untuk mengkonseptualisasikan dimensi dasar e-Government menjadi 4 bagian (Becker dalam Alia, dkk (2023)) sebagai berikut :

- a) E-Administrasi, yang pada dasarnya mengacu pada semua proses administrasi dan operasional pemerintahan dimana teknologi, informasi dan komunikasi digunakan, termasuk tugas kantor biasa dan fungsi manajerial dasar organisasi publik seperti perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, pengarahan dan pengendalian (Cegarra & Holloway : 2012).
- b) *E-Service*, yang merupakan layanan elektronik atau layanan publik elektronik yang mengacu pada penyediaan layanan publik yang kemudian ditujukan untuk warga negara dan kelompok sasaran lainnya yang berdasarkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.
- c) *E-Governance*, dalam hal sektor publik bisa difahami sebagai *public e-governance* yang memiliki makna sebagai mekanisme dalam mengelola dan mengarahkan hubungan pemangku kepentingan multi sektor secara non hierarki dengan bantuan teknologi informasi dan komunikasi dalam rangka penyelenggaraan fungsi kebijakan, pelayanan dan pembangunan pemerintahan.
- d) E-Demokrasi yang merupakan struktur, proses, dan praktik demokrasi dimana teknologi informasi dan komunikasi digunakan untuk menambah inklusivitas, transparansi, partisipasi warga, dan mengambil keputusan yang demokratis.

Menurut Susniwati & Kushendar (2023), ada beberapa teori yang relevan untuk administrasi digital, yaitu sebagai berikut:

- a) Teori Administrasi Klasik : Teori administrasi klasik, seperti teori manajemen ilmiah oleh Frederick Taylor dan teori administrasi oleh Henri Fayol, masih relevan dalam konteks administrasi digital. Konsep-konsep seperti efisiensi,

tugas spesifik, koordinasi dan hierarki tetap penting dalam mengelola operasi digital.

- b) Teori Sistem : Teori sistem menganggap organisasi sebagai sistem yang terbagi atas bagian-bagian yang saling terkait. Dalam administrasi digital, konsep ini dapat diterapkan untuk memahami bagaimana berbagai komponen teknologi, proses, dan manusia saling berinteraksi dalam mendukung tujuan organisasi.
- c) Teori Kontingensi : Teori kontingensi mengakui bahwa tidak ada pendekatan administrasi yang sempurna untuk setiap situasi. Dalam administrasi digital, ini berarti bahwa pilihan teknologi, metode, dan proses harus disesuaikan dengan kebutuhan dan lingkungan organisasi yang spesifik.
- d) Teori Perubahan Organisasi : Dalam era digital, perubahan organisasi menjadi lebih sering dan kompleks. Teori perubahan organisasi membantu memahami bagaimana mengelola perubahan teknologi dan budaya dalam administrasi digital.
- e) Teori Inovasi : Teori inovasi berkaitan dengan pengembangan dan penerapan solusi baru dalam organisasi. Dalam administrasi digital, teori inovasi dapat membantu mengidentifikasi peluang untuk memanfaatkan teknologi baru dalam mengoptimalkan proses administratif.
- f) Teori Pengambilan Keputusan : Teori pengambilan keputusan membantu memahami bagaimana keputusan diambil dalam lingkungan yang kompleks. Dalam administrasi digital, penggunaan data dan analisis dapat diterapkan untuk pengambilan keputusan yang lebih informasional.

- g) Teori Manajemen Perubahan Budaya : Administrasi digital sering melibatkan perubahan budaya dan perilaku di dalam organisasi. Teori manajemen perubahan budaya membantu dalam memahami bagaimana mempengaruhi perubahan budaya untuk mendukung administrasi digital.
- h) Teori Administrasi Publik Digital : Dalam sektor publik, teori administrasi publik digital fokus pada penggunaan teknologi digital untuk meningkatkan layanan publik, transparansi, serta partisipasi masyarakat. Ini melibatkan penerapan prinsip-prinsip administrasi dalam konteks pemerintahan digital.
- i) Teori E-Commerce dan Bisnis Digital: Dalam lingkungan bisnis, teori e-commerce dan bisnis digital membahas strategi pemasaran, interaksi pelanggan, dan operasi dalam era digital. Ini relevan dalam administrasi bisnis dan strategi pengembangan.

Menurut Susniwati & Kushendar (2023), proses digitalisasi dokumen dan data melibatkan beberapa tahapan, yaitu :

- a) Pemindaian atau pengambilan gambar: dokumen fisik diambil gambar atau dipindai menggunakan perangkat pemindai. Hasil gambar ini kemudian dapat diubah menjadi teks yang dapat dicari.
- b) *Optical Character Recognition (OCR)* : Teknologi OCR digunakan untuk mengubah teks dalam gambar menjadi teks yang dapat dicari dan diakses. Ini memungkinkan pencarian teks di dalam dokumen digital.
- c) Penyimpanan digital: Dokumen dan data yang sudah dipindai atau dikonversi disimpan dalam format digital. Ini bisa dalam bentuk berkas elektronik seperti PDF, Word, atau dalam basis data.

- d) Indeksasi : Dokumen digital diindeks dengan menggunakan kata kunci atau label untuk memudahkan pencarian dan pengelompokan dokumen.
- e) Akses dan berbagi : Dokumen dan data yang sudah digital dapat diakses dan dibagikan melalui jaringan komputer atau penyimpanan cloud.

Menurut (Klochan et al., 2021), keberhasilan implementasi proses dalam administrasi publik berdasarkan platform digital disarankan untuk mengikuti prinsip-prinsip dasar berdasarkan metode perubahan proses yang modern. Metode ini melibatkan keterlibatan pengguna dalam pekerjaan optimasi proses, mengalihkan fokus ke interaksi yang efektif dan nilai bagi pengguna. Berikut prinsip-prinsip implementasi proses dalam administrasi publik berdasarkan *platform* digital:

- a) Jaminan persyaratan penerimaan layanan, perjanjian tentang platform digital sebagai alat untuk transformasi dan konsultasi yang berisi uraian tentang layanan, hak, dan kewajiban para pihak, dan tingkat kualitas layanan yang disepakati. Artinya, dengan perjanjian ini negara menjamin penyediaan layanan pada warga negara melalui *platform* secara tepat waktu dan berkualitas tinggi.
- b) Pengalaman pelanggan terbaik, artinya sistem terbaik termasuk yang komersial telah digunakan untuk berinteraksi dengan pengguna layanan.
- c) Kemampuan untuk mengelola ketersediaan data sehingga tidak pernah menanyakan informasi yang sudah tersedia sebelumnya. Hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan warga negara terhadap layanan platform.
- d) Layanan terpadu yang tersedia bagi warga negara di semua wilayah.

- e) Hasil layanan berbentuk digital. Jumlah waktu minimum yang dihabiskan warga negara untuk memesan dan menerima layanan menggunakan platform berkontribusi pada pertumbuhan layanan digital.
- f) Mengukur kepuasan. Kepuasan pengguna selalu diukur melalui semua proses. Tingkat kepuasan warga negara merupakan salah satu indikator utama para pimpinan instansi terkait.
- g) Informasi daring, warga negara menerima pemberitahuan tepat waktu tentang status penyediaan layanan dan memiliki kesempatan untuk memantau status layanan secara daring, yang mengurangi waktu untuk mengontrol dan memantau status layanan yang dibutuhkan.
- h) Layanan yang dipersonalisasi. Warga negara menerima layanan yang dipersonalisasi dari awal hingga akhir. Warga negara akan senang ketika menerima surat atau pesan yang ditujukan kepadanya dengan sopan, atau ketika melihat namanya di jendela selamat datang saat memasuki situs web lembaga pemerintah. Selain itu, informasi pribadi yang digunakan memungkinkan untuk mengubah ketentuan layanan.
- i) Debirokratisasi. Keterlibatan pejabat yang minimal dalam proses penyediaan dan pemrosesan layanan kepada warga negara akan meminimalkan waktu yang dihabiskan untuk menerima layanan.
- j) Identifikasi dan autentikasi menyeluruh untuk semua layanan. Identifikasi dan autentikasi dilakukan satu kali pada saat pengajuan pertama warga negara. Di masa mendatang, sistem menyimpan semua data pribadi seseorang, yang

meminimalkan waktu yang dihabiskan warga negara untuk memproses permintaan layanan, mengklarifikasi status permintaan.

- k) Pengenalan aplikasi *programming interface* dan manajemen data. Setiap sistem informasi negara harus menyediakan integrasi otomatis dengan sistem lain. Pemilik sistem informasi dan basis data harus memiliki aturan yang jelas untuk pengumpulan, pemrosesan, dan pengarsipannya. Integrasi sistem dan akuisisi data tidak boleh memiliki hambatan organisasi dan teknis, dan akses warga negara dan bisnis terhadap data harus didasarkan pada prinsip-prinsip keterbukaan data, regulasi akses, dan perlindungan data pribadi yang jelas dan dinyatakan dengan jelas.

Konsep *e-Government* perlu diterapkan dengan serius agar dapat terlaksana dengan baik dan berhasil. Berdasarkan penelitian yang dilaksanakan oleh Indrajit (2006) dari Harvard JFK School of Government, terdapat tiga elemen kunci keberhasilan yang penting dan harus diberikan perhatian serius untuk mengimplementasikan konsep-konsep digitalisasi di sektor publik, antara lain:

a) *Support*

Salah satu hal yang paling penting yang wajib dimiliki pemerintah yaitu keinginan politik dari para pejabat publik dan politik untuk mengimplementasikan konsep *e-Government* secara langsung, tidak hanya mengikuti tren atau menentang inisiatif yang berhubungan dengan konsep tersebut. Tanpa niat politik ini, berbagai inisiatif untuk membangun serta mengembangkan *e-Government* akan sangat sulit untuk berhasil. Ketersediaan kesungguhan dari pemerintah sangat diperlukan untuk sepenuhnya

menerapkan konsep digitalisasi pelayanan. Budaya birokrasi yang cenderung bersifat *top down* dapat diartikan dukungan dalam mengimplementasikan digitalisasi pelayanan yang efektif diawali dari pemerintahan yang ada di level tertinggi kemudian merambat ke level bawahnya. Dukungan yang diharapkan meliputi indikator:

- 1) Pengakuan terhadap dasar *e-government* sebagai elemen kunci kesuksesan untuk negara dalam meraih visi dan misi nasionalnya perlu mendapat prioritas tinggi, sebagaimana perlakuan terhadap elemen-elemen sukses lainnya.
- 2) Dialokasikannya sejumlah sumber daya (informasi, waktu, finansial, dan manusia) di setiap tataran pemerintahan untuk membangun konsep ini dengan semangat lintas sektoral.
- 3) Pembangunan infrastruktur serta superstruktur pendukung yang bervariasi bermaksud menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan digitalisasi pelayanan. Ini mencakup aspek seperti keberadaan peraturan pemerintah dan hukum yang jelas terkait lembaga-lembaga khusus.
- 4) Menyampaikan konsep digitalisasi pelayanan secara menyeluruh, berkelanjutan, serta konsisten pada seluruh jajaran birokrat dan masyarakat umum dapat dilakukan melalui beragam kampanye yang bersifat simpatik.

*b) Capacity*

Keberdayaan atau kemampuan pemerintah setempat untuk mewujudkan penerapan digitalisasi pelayanan merupakan faktor penting untuk menentukan

keberhasilan. Ada tiga indikator dasar yang minimal harus dimiliki oleh pemerintah yang menentukan keberhasilan, ketiadaan satu atau lebih indikator yang terkait bisa membuat implementasi digitalisasi menjadi terhambat atau tertunda. Ketiga indikator tersebut antara lain:

- 1) Alokasi sumber daya yang memadai menjadi kunci pelaksanaan berbagai inisiatif digitalisasi pelayanan, utamanya yang berhubungan dengan sumber daya anggaran atau finansial.
- 2) Ketersediaan infrastruktur teknologi informasi yang memadai memiliki peran krusial, karena fasilitas ini mencakup setengah dari faktor keberhasilan implementasi konsep digitalisasi pelayanan.
- 3) Ketersediaan sumber daya manusia dengan keahlian serta kompetensi yang diperlukan menjadi aspek penting supaya implementasi digitalisasi pelayanan bisa sesuai dengan prinsip manfaat yang diharapkan.

c) *Value*

Elemen pertama dan kedua yaitu aspek yang dilihat dari sisi pemerintah selaku pihak pemberi jasa (*supply side*). Tidak akan ada gunanya untuk berbagai inisiatif e-Government bila tidak ada pihak yang merasa terbantu dengan pelaksanaannya. Dalam hal ini, yang menetapkan seberapa besar manfaat yang didapatkan dari e-Government tidaklah pemerintah sendiri, namun masyarakat serta individu yang berkepentingan (*demand side*). Bila tidak ada pihak yang merasa diuntungkan oleh penerapan konsep digitalisasi pelayanan, berbagai upaya untuk mewujudkannya tidak akan berhasil. Indikator ini menunjukkan keuntungan yang didapat pegawai ASN sebagai pengguna layanan. Karenanya

pemerintah perlu berhati-hati dalam menentukan prioritas untuk pengembangan digitalisasi pelayanan agar bisa memastikan bahwa pengguna benar-benar merasakan manfaat dari digitalisasi tersebut.

Berdasarkan analisis terhadap beberapa teori digitalisasi, penerapan digitalisasi layanan kinerja pegawai aparatur sipil negara di Kabupaten Grobogan dianalisis menurut teori Indrajit (2006) dari Harvard JFK School of Government yang menyebutkan tiga elemen kunci keberhasilan yang penting dan wajib diberikan perhatian serius untuk mengimplementasikan konsep-konsep digitalisasi di sektor publik yaitu *support*, *capacity* dan *value*. Pemilihan teori tersebut dikarenakan dalam ketiga indikator yang disebutkan oleh Indrajit tersebut sudah mencakup hal-hal yang diperlukan untuk memahami bagaimana teknologi informasi dan komunikasi (TIK) bisa diimplementasikan dalam konteks pemerintahan untuk meningkatkan transparansi, efisiensi serta partisipasi publik. Teori ini menekankan peran penting *e-Government* dalam mendigitalkan proses-proses pemerintahan, memfasilitasi interaksi antara pemerintah dengan pengguna layanan, serta memanfaatkan teknologi untuk memperbaiki layanan publik.

Dalam pelaksanaan digitalisasi, terdapat faktor-faktor penghambat yang menyebabkan digitalisasi berjalan kurang optimal. Menurut (Viona & Khairiyah, 2022) berikut faktor-faktor yang menghambat implementasi *e-Government*:

1. Faktor ketersediaan sumber daya manusia, kurangnya sumber daya manusia dari segi keahlian dan manajemen dalam pengelolaan situs pemerintah yang ragu menerapkan *e-government*.
2. Manajerial pengelolaan. Dari sisi manajerial, komunikasi tentang pengelolaan *e-government* masih terhambat oleh birokrasi. Kondisi ini akan menjadi lebih buruk jika pejabat pemerintah tidak tertarik untuk membangun dan mengembangkan *e-government*.
3. Infrastruktur yang tidak memadai. *Hardware* dan penyedia layanan jasa teknologi komunikasi dan informasi yang tidak merata menjadi penghalang untuk menerapkan *e-government*. Mahalnya sarana dan prasarana teknologi ICT juga memperburuk masalah ini.
4. Pendanaan yang mahal. Di beberapa daerah terpencil di Indonesia, belum ada saluran telekomunikasi atau bahkan aliran listrik. Bila ada fasilitas, harga yang ditawarkan masih sangat mahal.

Menurut (Nugraha Barsei, 2022) terdapat faktor penghambat dalam pelaksanaan inovasi berbasis digital, yaitu sebagai berikut:

1. Terbatasnya jumlah pengelola. Keterbatasan ini memiliki beberapa konsekuensi, seperti proses sosialisasi hingga pelaksanaan menjadi kurang efektif dan tidak lengkap.
2. Terbatasnya kemampuan pengelola. Keberhasilan dan kemajuan inovasi sangat dipengaruhi oleh keterbatasan kemampuan SDM di bidang IT.
3. Adanya mutasi/rotasi pegawai. Perpindahan pegawai merupakan kebutuhan organisasi, namun ketika pimpinan yang mutasi tidak

menyerahkan informasi maka akan menimbulkan permasalahan dan kemungkinan tidak dilanjutkan.

Selain itu, (Sosiawan, 2005) juga menyebutkan 4 faktor penghambat *e-government* di Indonesia yaitu sebagai berikut:

1. Regulasi, dari segi undang-undang dan pedoman, tampaknya beberapa kabupaten dan kota masih "meraba-raba" terkait gambaran yang jelas terkait penerapan *e-government* karena belum terdapat standarisasi dan sosialisasi yang jelas terkait penyelenggaraan *e-government* yang riil dan ideal. Artinya, walaupun undang-undang, peraturan pemerintah, serta petunjuk pedoman sudah ada, tiap-tiap pemda masih mengartikan secara mandiri karena masalah teknis dan operasional.
2. Sumber daya manusia, belum tersedianya sumber daya manusia yang memadai atau minim dari segi skill serta manajerial menjadi penghambat pemerintah saat penerapan *e-government*.
3. Teknologi yang belum merata, layanan jasa teknologi yang belum merata menjadi masalah dalam pelaksanaan *e-government*. Hal tersebut akan menyebabkan perbedaan biaya layanan jasa teknologi.
4. Literasi, belum meratanya literasi masyarakat berhubungan dengan pemanfaatan *e-government* akan menghambat pelaksanaan *e-government*.

#### **1.6.2.4 Layanan Kinerja Pegawai**

Secara etimologis, kata kinerja berdasarkan Prawirosentono (1999) dalam Fauzi & Nugroho (2020), *performance* yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang pada sebuah organisasi, selaras

atas wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan selaras dengan etika ataupun moral. Bernadin dan Russel dalam Ruky (2001) menjabarkan *performance* ialah catatan terkait hasil-hasil yang didapat dan fungsi-fungsi pekerjaan tertentu ataupun kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Mitchell dan Larson (1987) menyatakan kinerja memperlihatkan hasil perilaku yang dinilai oleh beberapa kriteria atau standar mutu. Sedangkan Gomes (1999) menjabarkan kinerja ialah sebuah hasil yang dicapai sebagai dampak dari tindakan atau perbuatan yang dikerjakan. Dari beberapa pendapat diatas, bisa disimpulkan kinerja yaitu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam jangka waktu tertentu di tempat kerja.

Kinerja pada hakikatnya yaitu bentuk kerja seseorang pada sebuah unit organisasi dimana dia bekerja. Hidayat (2017) menjabarkan hasil kerja yang dicapai oleh sebuah instansi untuk melaksanakan tugasnya dalam waktu tertentu, akan tercapai kenaikan kinerja yang efisien dan efektif, bila :

- 1) Keluaran (output) yaitu sesuatu yang diharapkan dirasakan langsung oleh masyarakat sebagai hasil dari aktivitas fisik atau non fisik;
- 2) Hasil yaitu mengukur hasil atau pencapaian yang terjadi karena pemberi layanan, yaitu segala sesuatu yang memperlihatkan berlakunya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung), maka segala sesuatu yang dilaksanakan pada jangka menengah wajib memiliki efek langsung dari kegiatan tersebut; serta

- 3) Kaitan usaha dengan pencapaian yaitu ukuran efisiensi yang menghubungkan usaha dengan output pelayanan.

Layanan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara yang digunakan oleh Pemerintah Kabupaten Grobogan adalah e-Kinerja. Aplikasi e-Kinerja adalah sistem informasi pengelolaan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara yang memuat tahapan pengelolaan kinerja pegawai ASN. Berdasarkan PermenpanRB No. 6 Tahun 2022 terkait pengelolaan kinerja pegawai ASN, berikut tahapan-tahapan pengelolaan kinerja:

- 1) Perencanaan kinerja yang meliputi penyusunan serta penetapan sasaran kinerja pegawai. Selama proses ini, pegawai dan pimpinan melaksanakan dialog kinerja untuk menentukan dan menjelaskan ekspektasi untuk menentukan rencana kinerja, sumber daya yang diperlukan, skema pertanggungjawaban kinerja serta konsekuensi atas pencapaian kinerja pegawai.
- 2) Pelaksanaan, pemantauan serta pembinaan kinerja pegawai yang mencakup pengembangan kinerja pegawai, pemberian umpan balik berkelanjutan, serta pendokumentasian kinerja. Pada tahap ini, pegawai melaksanakan rencana kinerja dan didokumentasikan secara periodik. Selanjutnya, pimpinan harus melaksanakan pemantauan kinerja dalam bentuk pengamatan serta memberikan umpan balik berkelanjutan. Selain dikerjakan oleh pimpinan, pemberian umpan balik berkelanjutan bisa dikerjakan oleh rekan kerja setingkat, pegawai dibawahnya, atau pihak lain yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

- 3) Penilaian kinerja pegawai yang mencakup evaluasi kinerja pegawai. Evaluasi kinerja pegawai dilaksanakan pada hasil kerja serta perilaku kerja pegawai. Evaluasi kinerja pegawai dilaksanakan secara periodik dan tahunan. Evaluasi kinerja pegawai dilaksanakan melalui tahapan berikut:
- a) Menentukan capaian kinerja organisasi;
  - b) Menentukan pola distribusi predikat kinerja pegawai menurut capaian kinerja organisasi;
  - c) Menentukan predikat kinerja pegawai dengan pertimbangan kontribusi kinerja pegawai pada kinerja organisasi.
- 4) Tindak lanjut hasil evaluasi kinerja pegawai yang mencakup pelaporan kinerja pegawai, pemeringkatan kinerja pegawai, keberatan, pemberian sanksi dan penghargaan. Pelaporan kinerja dilaksanakan secara berjenjang oleh pejabat penilai kinerja pada pimpinan unit kerja yang membidangi kepegawaian. Keberatan bisa diajukan oleh pegawai disertai alasan keberatan terhadap hasil evaluasi kinerja pegawai pada atasan dari pejabat penilai kinerja. Berdasarkan hasil evaluasi kinerja, PPK bisa memberikan penghargaan berupa prioritas untuk diikutsertakan pada program kelompok rencana suksesi, prioritas untuk pengembangan kompetensi, maupun penghargaan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Selain itu, pegawai juga dapat diberi sanksi berdasarkan hasil evaluasi kerjanya.

PermenpanRB No. 6 Tahun 2022 terkait pengelolaan kinerja pegawai ASN juga mengamanatkan pengelolaan kinerja pegawai perlu dilaksanakan melalui aplikasi kinerja pegawai yang terintegrasi dengan platform tunggal

pengelolaan pegawai dan disiapkan oleh Badan Kepegawaian Negara. Dalam hal ini, BKN telah membuat aplikasi e-Kinerja yang terintegrasi dengan SIASN sebagai platform pengelolaan pegawai. Dalam pengelolaan kinerja pegawai di lingkungan Instansi Pemerintah, berikut prinsip-prinsip yang harus dipahami oleh pimpinan dan pegawai:

- 1) Pengelolaan kinerja pegawai tidak hanya sekedar memberikan penilaian kinerja pegawai (*performance appraisal*) namun sebagai instrumen untuk mengembangkan kinerja pegawai (*performance development*).

Pengelolaan kinerja pegawai harus dipandang sama oleh pimpinan dan pegawai sebagai alat yang berguna untuk memberikan informasi terkait seberapa baik kinerja wajib didapatkan untuk mencapai tujuan organisasi serta mengidentifikasi area mana yang perlu diperbaiki.

- 2) Pengelolaan kinerja pegawai tidak hanya sekedar perencanaan di awal serta evaluasi di akhir namun terfokus pada bagaimana memenuhi ekspektasi pimpinan (*how to meet expectations*).

Pengelolaan kinerja pegawai ke depan tidak hanya terfokus pada pelaksanaan rencana kinerja yang sudah dibuat di awal tahun tetapi juga beradaptasi dengan tuntutan perubahan di lingkungan yang selalu berubah. Pengelolaan kinerja pegawai menghendaki seorang pegawai terus berkembang untuk dapat memenuhi ekspektasi pimpinan yang selalu berubah.

- 3) Perlunya intensitas dialog kinerja pegawai dan pemimpin dalam mengelola kinerja pegawai.

Baik pimpinan maupun anggota staf harus menyadari keterlibatan mereka pada setiap komponen pengelolaan kinerja staf sangat penting. Diskusi kinerja antara pimpinan dan anggota staf menunjukkan keterlibatan ini.

- 4) Kinerja individu harus mendukung keberhasilan kinerja organisasi.

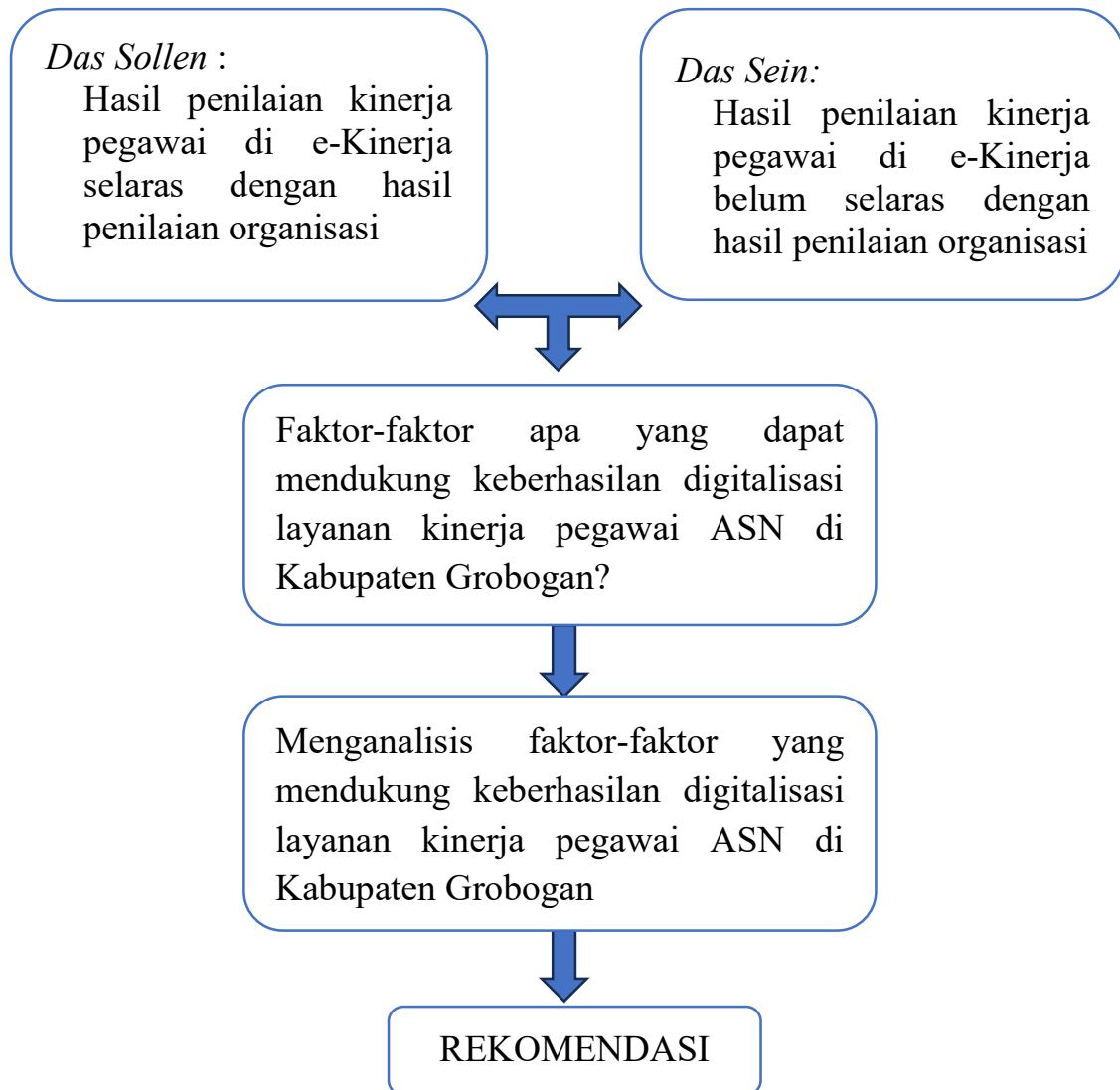
Dialog kinerja antara pimpinan dan pegawai dibutuhkan untuk memastikan kinerja setiap pegawai memberikan kontribusi pada capaian target kinerja organisasi. Tidak ada satupun pegawai yang tidak memberikan kontribusi pada capaian target organisasi.

- 5) Kinerja pegawai mencerminkan hasil kerja bukan sekedar uraian tugas dan perilaku yang diperlihatkan ketika bekerja serta berinteraksi dengan orang lain.

Dialog tentang kinerja yaitu kunci untuk mengelola kinerja karyawan. Dialog kinerja akan memberi pimpinan fleksibilitas untuk menentukan ekspektasi terhadap pegawainya tidak terbatas pada posisi yang diberikan kepada pegawai tersebut. Job description ini sangat kaku pada masa lalu, yang cenderung membatasi ruang gerak pegawai. Ketika ekspektasi pimpinan dari pegawai tidak disebutkan dalam resume pekerjaan, pegawai cenderung menolak atau menolak. Pengelolaan kinerja pegawai akan membantu mereka merasa bahwa ekspektasi pimpinan atau tugas yang harus diselesaikan, bukan deskripsi pekerjaan, yang harus diprioritaskan.

## 1.7 Kerangka Pemikiran

Gambar 1. 2 Kerangka Pemikiran



Kerangka pemikiran ini bertujuan untuk menggambarkan *e-government* pada pelayanan kinerja pegawai di Kabupaten Grobogan yang akan dilihat menggunakan teori *e-government* dalam konteks elemen sukses pengembangan *e-government* yaitu prinsip dukungan (*support*), kapasitas (*capacity*) dan nilai (*value*).

## 1.8 Operasionalisasi Konsep

Penerapan digitalisasi layanan pengelolaan kinerja pegawai akan dianalisis secara mendalam dengan indikator-indikator sebagai berikut:

- a. *Support*, keinginan (*intent*) dari berbagai kalangan pejabat publik dan politik untuk benar-benar mengimplementasikan konsep *e-Government* di Kabupaten Grobogan berupa dukungan terhadap penerapan digitalisasi layanan pengelolaan kinerja pegawai. Dukungan yang diberikan oleh pemerintah Kabupaten Grobogan maupun BKPPD dalam penerapan digitalisasi layanan kinerja berupa ketersediaan petunjuk teknis penilaian kinerja pegawai pada e-Kinerja, alokasi sumber daya manusia dan anggaran pendukung penggunaan e-Kinerja, ketersediaan unit kerja yang ditugaskan untuk menjadi penanggung jawab penggunaan e-Kinerja, serta pelaksanaan sosialisasi penggunaan e-Kinerja.
- b. *Capacity*, keberdayaan atau kemampuan pemerintah Kabupaten Grobogan untuk mewujudkan implementasi digitalisasi layanan kinerja pegawai di Kabupaten Grobogan. Kapasitas yang dimiliki dalam penerapan digitalisasi layanan kinerja pegawai ASN di Kabupaten Grobogan berupa kemampuan anggaran yang cukup untuk sosialisasi penggunaan e-Kinerja, infrastruktur teknologi informasi yang memadai untuk pelaksanaan digitalisasi layanan kinerja, dan kompetensi sumber daya manusia untuk pelaksanaan digitalisasi layanan kinerja pegawai ASN di Kabupaten Grobogan.

- c. *Value*, Nilai terhadap penerapan digitalisasi layanan pengelolaan kinerja pegawai ASN di Kabupaten Grobogan berupa manfaat yang diperoleh oleh pemerintah (BKPPD) dan pegawai sebagai pengguna layanan pengelolaan kinerja.

## **1.9 Metode Penelitian**

### **1.9.1. Tipe Penelitian**

Dengan mempertimbangkan rumusan masalah yang telah disusun, penelitian ini mengarah pada penelusuran dan deskripsi situasi sosial secara komprehensif dan mendalam. Jenis pendekatan yang akan dipakai pada penelitian ini yaitu pendekatan deskriptif kualitatif yang bermaksud untuk menggambarkan serta menganalisis persepsi, kepercayaan, sikap, kegiatan sosial, peristiwa, fenomena serta pemikiran manusia baik secara kelompok ataupun individu (Ghony & Almanshur, 2012). Pengumpulan data akan dilaksanakan dengan studi dokumentasi, observasi serta wawancara. Penelitian ini dilaksanakan dengan pendekatan kualitatif untuk menganalisis faktor-faktor pendukung keberhasilan digitalisasi layanan kinerja pegawai ASN di Kabupaten Grobogan.

### **1.9.2. Ruang Lingkup/Fokus**

Sugiyono (2015) mengemukakan bahwa batasan masalah pada penelitian disebut sebagai fokus, yang berisikan pokok masalah yang bersifat umum. Moleong (2011) menjabarkan fokus penelitian ialah batas yang wajib

dilewati oleh peneliti ketika melakukan penelitian. Berhubungan dengan hal ini, fokus penelitian pada dasarnya yaitu masalah pokok yang berasal dari pengalaman peneliti ataupun pengetahuan yang diperbolehkannya melalui kepustakaan ilmiah ataupun kepustakaan lainnya.

Penelitian ini berfokus pada penerapan faktor-faktor pendukung keberhasilan digitalisasi layanan kinerja pegawai aparatur sipil negara di Kabupaten Grobogan yang akan dianalisis dengan teori e-government dari (Indrajit, 2006) yang terbagi atas *support*, *capacity*, serta *value*.

### 1.9.3. Fenomena Penelitian

Pada penelitian ini, berikut fenomena penelitian yang akan dipakai sebagai *guidance* untuk penyusunan *interview guide* :

Tabel 1. 6 Fenomena Penelitian

<b>Fenomena</b>	<b>Sub Fenomena</b>	<b>Gejala Penelitian</b>
Faktor-faktor yang mendukung keberhasilan digitalisasi layanan kinerja pegawai ASN di BKPPD Kab. Grobogan.	<i>Support</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ketersediaan petunjuk teknis penilaian kinerja pegawai ASN di e-Kinerja</li> <li>b. Alokasi SDM dan anggaran pendukung penggunaan e-Kinerja</li> <li>c. Ketersediaan unit kerja yang ditugaskan menjadi penanggung jawab penggunaan e-Kinerja</li> <li>d. Pelaksanaan sosialisasi penggunaan e-Kinerja</li> </ul>
	<i>Capacity</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kemampuan anggaran yang cukup</li> <li>b. Kemampuan infrastruktur TI yang memadai</li> <li>c. Kompetensi SDM</li> </ul>
	<i>Value</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Manfaat bagi pemerintah</li> <li>b. Manfaat bagi pengguna layanan</li> </ul>

#### 1.9.4. Jenis Data

Data merupakan nilai yang menunjukkan deskripsi dari suatu hal. Data bisa dikatakan sebagai penggambaran suatu fakta. Lofland dalam Moleong (2010) menjabarkan sumber data utama pada penelitian kualitatif yaitu tindakan dan kata-kata selebihnya merupakan tambahan seperti dokumen lain. Pada penelitian ini, peneliti memakai metode penelitian kualitatif dengan melaksanakan penelitian di dalam konteks alamiah atau sesuai kondisi lingkungan obyek yang ada (S. Sugiyono, 2010). Data lapangan dikumpulkan di lokasi dimana informan menghadapi isu atau masalah yang menjadi fokus penelitian. Dalam *setting* alamiah, interaksi langsung antara peneliti dan informan terjalin sepanjang penelitian, dengan pengumpulan data melibatkan dokumentasi, observasi, serta wawancara dengan para informan. Setelah itu, peneliti *me-review* data yang telah terkumpul, memberikan interpretasi, dan mengelompokkannya ke dalam kategori atau tema yang muncul dari seluruh sumber data (Creswell, 2018). Jenis data yang akan dipakai di penelitian ini yaitu:

##### a. Kata-kata dan Tindakan

Sumber data utama berasal dari kata-kata serta tindakan orang yang diamati atau diwawancarai. Pencatatan sumber data melalui pengamatan atau wawancara berasal dari kombinasi kegiatan yang didengar, dilihat, dan dijawab. Selain itu, peneliti wajib memiliki kemampuan untuk mewawancarai orang yang telah ditentukan sebagai informan untuk mendapatkan informasi. Selama wawancara, peneliti akan

mendengarkan serta bertanya berbagai informasi yang diberikan informan untuk digunakan sebagai data penelitian.

b. Sumber Tertulis

Moleong (2010) menjabarkan dilihat dari segi sumber data, bahan tambahan yang berasal dari sumber tertulis dibagi atas sumber buku serta majalah ilmiah, sumber dari arsip, dokumen resmi serta dokumen pribadi. Di penelitian ini, sumber tertulis ada pada beberapa dokumen resmi, internet serta beberapa buku.

c. Data Statistik

Penelitian kualitatif memakai data statistik sebagai sumber data tambahan. Data statistik bisa memberikan gambaran tentang kecenderungan subjek pada latar penelitian.

Di penelitian ini, peneliti memakai data berupa kata-kata yang didapat dari wawancara, sumber tertulis dari peraturan perundang-undangan dan statistik sebagai data pendukung dalam melakukan analisis.

### **1.9.5. Sumber Data**

Di penelitian ini, dipakai jenis data deskriptif kualitatif yang didapat melalui observasi dan wawancara lapangan. Data yang terkumpul pada penelitian ini memiliki bentuk berupa gambar atau kata (Sugiyono, 2015). Sumber data yang menjadi acuan penelitian ini mencakup:

a) Data primer

Data primer merujuk pada informasi yang didapatkan secara langsung dari sumbernya. Pengumpulan data primer dilaksanakan dengan metode

observasi lapangan serta wawancara dengan para informan yang berhubungan dengan penelitian. Dalam konteks ini, peneliti akan melaksanakan pengamatan langsung pada lingkungan dan kondisi objek penelitian. Selain itu, wawancara mendalam juga dilakukan dengan subjek penelitian untuk memperoleh data primer yang bersumber langsung dari partisipan atau sumber asli.

b) Data sekunder

Data sekunder terfokus pada sumber informasi yang diperoleh secara tidak langsung oleh pengumpul data, namun melalui perantara seperti dokumen data atau orang lain (Sugiyono, 2015). Jenis data ini berasal dari hasil penelitian sebelumnya yang sudah dilaksanakan oleh pihak lain. Dalam pengumpulan data sekunder, peneliti mengandalkan sumber-sumber contohnya artikel, jurnal serta buku yang memuat informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Data sekunder dapat memberikan konteks dan pemahaman tambahan untuk mendukung analisis dan temuan dalam penelitian.

#### **1.9.6. Pemilihan Informan**

Pada penelitian ini, penetapan informan penelitian berdasarkan pihak-pihak atau stakeholders yang terlibat dalam penerapan digitalisasi layanan pengelolaan kinerja pegawai ASN di BKPPD Kabupaten Grobogan. Adapun pemilihan informan menggunakan dasar teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* ialah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2016). Informan yang akan

dipilih pada penelitian ini merupakan informan kunci dan dapat dikembangkan lebih lanjut di lapangan, yaitu sebagai berikut :

Tabel 1. 7 Alasan Pemilihan Informan

No	Informan	Alasan Pemilihan Informan	Jumlah
1.	Kepala Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan Pegawai pada BKPPD Kab. Grobogan	Berkaitan dengan tugas jabatan yang menyusun rencana dan program kegiatan bidang penilaian kinerja aparatur dan penghargaan ASN.	1 orang
2.	Admin e-Kinerja Pemerintah Kabupaten Grobogan	Berkaitan dengan tugas admin e-Kinerja untuk mengetahui data rekapitulasi penggunaan aplikasi e-Kinerja.	1 orang
3.	Analisis SDM Aparatur pada Bidang Penilaian Kinerja Aparatur BKPPD Kab. Grobogan	Berkaitan dengan tugas jabatan untuk melaksanakan analisis penilaian kinerja pegawai.	1 orang
4.	Pranata Komputer pada BKPPD Kab. Grobogan	Sebagai pengguna layanan eKinerja dari jabatan fungsional.	1 orang
5.	Analisis Tata Usaha pada BKPPD Kab. Grobogan	Sebagai pengguna layanan eKinerja dari jabatan pelaksana.	1 orang
6.	PIC e-Kinerja Dinas Pendidikan Kab. Grobogan	Sebagai pengguna layanan dari luar OPD pengelola	1 orang

### 1.9.7. Teknik Pengumpulan Data

Dalam konteks penelitian, langkah yang sangat penting adalah teknik pengumpulan data, karena tujuannya adalah untuk memperoleh data selaras dengan standar yang sudah ditentukan (S. Sugiyono, 2010). Teknik pengumpulan data yang akan dipakai oleh peneliti ialah sebagai berikut :

#### a. Wawancara

Salah satu metode komunikasi langsung antara informan dan peneliti adalah wawancara. Diperlukan penggunaan teknik wawancara untuk menggali sedalam-dalamnya mengenai informasi analisis penerapan digitalisasi layanan pengelolaan kinerja pegawai ASN di BKPPD Kabupaten Grobogan. Saat mencari informan penelitian, peneliti telah mempertimbangkan beberapa informan yang relevan untuk dilakukan wawancara dalam perolehan data, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kepala Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan Pegawai pada BKPPD Kab. Grobogan
- 2) Admin e-Kinerja Pemerintah Kabupaten Grobogan
- 3) Analis SDM Aparatur pada Bidang Penilaian Kinerja Aparatur BKPPD Kab. Grobogan
- 4) Pranata Komputer pada BKPPD Kab. Grobogan
- 5) Analis Tata Usaha pada BKPPD Kab. Grobogan
- 6) PIC e-Kinerja Dinas Pendidikan Kab. Grobogan

Peneliti melakukan wawancara untuk mendapatkan data atau informasi terkait dengan subjek penelitian dari para informan. Penelitian

ini memakai teknik pengambilan data yang dilaksanakan dengan pertimbangan khusus, seperti pemilihan orang yang dianggap memiliki pengetahuan yang relevan atau memiliki peran signifikan dalam konteks penelitian (S. Sugiyono, 2010). Dengan pendekatan ini, peneliti memilih orang-orang tertentu yang dianggap memiliki kemampuan untuk memberikan data atau informasi yang dibutuhkan. Penelitian ini menggunakan tipe wawancara terstruktur, yang merupakan sebuah prosedur sistematis guna menggali informasi terkait responden dengan memanfaatkan urutan pertanyaan secara terstandar atau berurutan sebelum mengumpulkan informasi yang relevan terhadap subjek penelitian.

b. Observasi

Untuk memperoleh data faktual, pengumpul data dapat memperolehnya melalui observasi (Sugiyono, 2015). Observasi berkaitan dengan bagaimana pengumpulan informasi yang dilakukan penulis berdasarkan atas pengamatan peneliti melalui panca indera terhadap situasi dan fenomena disekitar lokus penelitian. Pada penelitian ini, penulis menggunakan teknik *active observation*, dimana peneliti ikut melaksanakan apa yang dilaksanakan oleh narasumber, namun belum sepenuhnya lengkap (Sugiyono, 2016).

Untuk memastikan bahwa informan penelitian mendapat informasi lengkap tentang tindakan peneliti, peneliti mengungkapkan maksud penelitiannya kepada sumber data secara terbuka dan jujur saat mengumpulkan data. Dalam hal ini, peneliti berterus terang kepada

pegawai BKPPD Kab. Grobogan sebagai pengguna layanan pengelolaan kinerja.

c. Dokumentasi

Dokumen ialah catatan peristiwa yang telah berlalu (Sugiyono, 2016). Dokumen yang akan dipakai pada penelitian ini adalah peraturan perundang-undangan serta dokumen lain yang relevan dengan topik penelitian. Penggunaan dokumentasi oleh peneliti bertujuan untuk memperkuat keabsahan data yang telah dikumpulkan.

#### **1.9.8. Teknik Analisis Data**

Analisis data ialah proses bekerja dengan data, mengorganisasikannya, memilahnya menjadi aturan yang bisa digunakan, mensintesiskannya, mencari serta menemukan pola, menemukan apa yang penting dan belajar, dan memutuskan apa yang bisa disampaikan kepada orang lain (Bogdan dan Biklen dalam Moleong, 2013). Sedangkan Patton dalam Moleong (2011) menjabarkan analisis data ialah proses untuk mengatur data dan mengorganisasikannya pada kategori, pola serta uraian dasar. Penafsiran membedakannya dengan memberikan arti yang signifikan pada hasil analisis, menjabarkan pola uraian, serta menemukan hubungan di antara dimensi-dimensi uraian.

Menurut Seiddel sebagaimana dikutip oleh Moleong (2011), proses analisis data berjalan sebagai berikut:

1. Pencatatan hasil catatan lapangan dengan kode yang memungkinkan pencarian sumber data.

2. Menghimpun, memilah-milah, mengelompokkan, mensintesiskan, membuat kesimpulan, serta menciptakan gagasan.
3. Berfikir, Berpikir kritis, membuat kategori data bermakna, mencari dan mendapatkan hubungan dan pola, serta menghasilkan kesimpulan yang umum.

Pada penelitian ini, teknik analisis data yang dipakai yaitu teknik yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (2014) bahwasanya pada analisa data mempunyai 4 aliran (*flow*) aktivitas yang terjadi bersama-sama, yaitu :

1. *Data collection* (pengumpulan data)

Setelah data dikumpulkan melalui berbagai metode wawancara dan dokumentasi, selanjutnya diproses dengan pencatatan, pengetikan, dan pengelompokan dilakukan.

2. *Data condensation* (kondensasi data)

Kondensasi data berarti menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, dan/atau mengubah data yang termasuk dalam catatan lapangan yang ditulis, materi empiris, dokumen, serta transkrip wawancara. Proses kondensasi data sering disebut sebagai membuat data yang kuat..

3. *Data display* (penyajian data)

Penyajian data ialah sekumpulan informasi yang terorganisir yang dapat diakses dengan cepat dan memungkinkan penarikan kesimpulan serta tindakan. Untuk analisis, penyajian data memungkinkan untuk melihat apa yang terjadi dan membenarkan atau mengikuti langkah

selanjutnya dalam analisis, yang menghasilkan gagasan bahwa penyajian data berguna dan bermanfaat..

#### 4. *Conclusion and verifying drawing* (penarikan kesimpulan dan verifikasi)

Penarikan kesimpulan dan verifikasi adalah tahap terakhir pada proses analisis data. Setelah pengumpulan data, analisis kualitatif digunakan untuk memahami tujuan dari catatan, penjelasan, arus kasual, dan proposisi. Dengan demikian, peneliti dapat sampai pada kesimpulan yang jelas sambil mempertahankan keterbukaan dan keraguan. Kesimpulan awalnya tidak jelas, tetapi semakin jelas dan mendasar. Setelah pengumpulan data selesai, kesimpulan mungkin belum muncul. Ini karena proses pengkodean atau coding, penyimpanan serta pengambilan teknik yang digunakan, keterampilan peneliti, dan waktu yang diperlukan..

### **1.9.9. Kualitas Data**

Menurut paradigma kritis, analisis situasi historis yaitu sejauh mana penelitian mempertimbangkan konteks politik, sosial, budaya, sejarah, dan ekonomi adalah cara menentukan kualitas data. Peneliti menggunakan uji kredibilitas data bergaya triangulasi untuk memverifikasi keakuratan data, yang melibatkan data referensi silang dari berbagai sumber pada waktu berbeda. Dengan kata lain, ada triangulasi waktu, sumber, dan teknik pengumpulan data (P. Sugiyono, 2015).

Penelitian ini menerapkan triangulasi sumber data sebagai pengujian data atau validitas data. Triangulasi data dilaksanakan dengan mengecek atau membandingkan data yang didapatkan dengan sumber diluar data dengan

tujuan meningkatkan keabsahan data. Dengan demikian, data yang didapat dari informan akan dibandingkan dengan hasil observasi.