

KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI PENERAPAN E-KINERJA DI BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA DENPASAR

Ni Komang Yudha Anggun Candra Cahyani

NPP. 29.1236

Asdaf Kota Denpasar Provinsi Bali

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email: yudhaangguncandrachyani@gmail.com

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): The author focuses on the problem where the performance of employees in the Denpasar City Regional Revenue Agency from October to December 2020 gives fluctuating results. **Purpose:** The purpose of this study is to examine the performance of the apparatus after the implementation of E-Kinerja at the Regional Revenue Agency of Denpasar City, to analyze the obstacles encountered during the implementation of E-Kinerja and the efforts made to overcome these obstacles. **Methods:** This study used a descriptive qualitative method with an inductive approach and analysis of the performance theory of Mondy, Neo, Premeaux in Priansa. Data collection techniques used in-depth interviews (10 informants), documentation and observation. **Results/Findings:** The competence of the apparatus is not maximized in the field of information and communication technology, the lack of discipline of the apparatus in filling out E-performance and inadequate infrastructure. **Conclusion:** That the implementation of E-performance at the Regional Revenue Agency of Denpasar City is quite good although it is not optimal in terms of performance indicators, namely the quantity of work, quality of work, independence, initiative, adaptability and cooperation, this is indicated by the inconsistent performance results.

Keywords: Performance, Apparatus, E-Kinerja

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Penulis berfokus pada permasalahan dimana capaian kinerja pegawai di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar pada bulan Oktober sampai Desember 2020 memberikan hasil yang fluktuasi. **Tujuan:** Tujuan dari penelitian ini untuk kinerja aparatur setelah penerapan E-kinerja di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar, dianalisis pula hambatan-hambatan yang ditemui selama penerapan E-kinerja dan upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif dan analisis terhadap teori kinerja dari Mondy, Neo, Premeaux dalam Priansa Teknik pengumpulan data dengan menggunakan wawancara mendalam (10 informan), dokumentasi dan observasi. **Hasil/Temuan:** Kompetensi aparatur yang belum maksimal dibidang

teknologi informasi dan komunikasi, kurangnya disiplin aparatur dalam mengisi E-kinerja serta sarana prasarana yang belum memadai. **Kesimpulan:** Bahwa penerapan E-kinerja di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar sudah cukup baik walaupun belum maksimal ditinjau dari indikator kinerja yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kemandirian, inisiatif, adaptabilitas dan kerjasama hal ini ditunjukkan dari hasil capaian kinerja yang tidak konsisten.

Kata Kunci: Kinerja, Aparatur, E-Kinerja

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada Pembukaan Undang-Undang Dasar Tahun 1945 alenia ke-4 menyebutkan bahwa bangsa Indonesia memiliki tujuan melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, serta melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Untuk mewujudkan hal tersebut perlu dilakukan reformasi birokrasi atau perubahan tata kelola pemerintahan terhadap sistem saat ini. Reformasi birokrasi dapat terwujud jika seluruh elemen pada pemerintahan dapat terlibat dengan tetap memperhatikan fungsi dari setiap elemen tersebut. Implementasi dari reformasi birokrasi bukan hanya menjadi kewenangan pemerintah pusat semata, tetapi juga pemerintah daerah sebagai bentuk pelaksanaan otonomi daerah. Dengan adanya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menyebabkan setiap daerah berhak untuk mengurus urusan rumah tangganya sendiri. Salah satu bentuk kewenangan pemerintah daerah adalah membuat dan melaksanakan kebijakan dari pemerintah pusat yang disesuaikan dengan kondisi geografis, ekonomi serta sosial budaya masing-masing. Menurut (Dwiyanto, 2011) birokrasi pemerintah yang mengembangkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam pelaksanaan kegiatan pemerintahan dapat mempermudah interaksi dengan masyarakat serta mendorong akuntabilitas dan transparansi penyelenggara pelayanan publik. Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi saat ini telah memberikan banyak kemudahan pada berbagai sektor tidak terkecuali pemerintahan. *E-government* merupakan bukti dari pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi yang di terapkan pemerintah guna mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar atau yang disingkat BAPENDA merupakan salah satu OPD (Organisasi Perangkat Daerah) pada pemerintahan Kota Denpasar. Tahun 2020 Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar mendapatkan penghargaan dengan kualifikasi informatif atau keterbukaan informasi publik dari Komisi Informasi Provinsi Bali. Mengingat baik tidaknya pelayanan yang diberikan pemerintah kepada masyarakat sangat bergantung pada kinerja aparatur maka, Badan Kepegawaian Negara memberi inovasi dengan menerapkan penilaian kinerja berbasis elektronik (E-kinerja) dalam rangka memudahkan penilaian terhadap kinerja individu. E-Kinerja bentuknya berupa *website* yang digunakan pemerintah untuk mengelola, menilai dan mengevaluasi kinerja ASN berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja serta menjadi dasar dalam perhitungan prestasi kerja pada kurun waktu tertentu. Selain itu, E-kinerja juga berfungsi mengawasi aktivitas aparatur sipil negara (ASN) pada saat jam kerja dan akan di laporkan oleh tim pemeriksa secara berkala mulai dari per hari, per minggu, per bulan hingga per tahun. Diharapkan melalui program E-kinerja ini aparatur dapat

termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya serta memiliki daya saing tinggi dan angka aparatur yang tidak disiplin dapat dikurangi. Sejak bulan Oktober 2020, E-kinerja mulai diterapkan di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar. Penerapan E-kinerja sangat dipengaruhi oleh situasi dan kondisi pada organisasi tersebut. Partisipasi ASN, fasilitas penunjang, sosialisasi program dan kesesuaian standar operasional prosedur (SOP) merupakan bagian dari situasi dan kondisi yang dimaksud.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Permasalahan yang berkaitan dengan Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Penerapan E-Kinerja Di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar Provinsi Bali yaitu penerapan E-kinerja di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar tidak sesuai dengan harapan. Hal ini didukung oleh data pada tabel 1.2 terkait capaian kinerja aparatur pada bulan Oktober hingga Desember tahun 2020, dimana tri wulan tersebut merupakan masa uji coba penerapan E-kinerja di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar. Capaian kinerja pegawai di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar pada bulan Oktober sampai Desember 2020 memberikan hasil yang fluktuasi. Pada bulan Oktober tingkat capaian kinerja dengan kategori kurang dari 85% sebanyak 36 orang, mengalami penurunan di bulan November yakni berkisar di angka 26 orang, dan di masa uji coba terakhir yakni bulan Desember justru pegawai yang capaian kinerjanya kurang dari 85% mengalami peningkatan jumlah menjadi 41 orang. Hal ini tentu menjadi pertanyaan dan bahan evaluasi bagi jajaran direksi pada lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar terkait kendala atau permasalahan selama penerapan E-kinerja. Di sisi lain keberhasilan dari penerapan sistem E-kinerja tentu harus didukung oleh sarana dan prasarana sebagai salah satu indikator vital. Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar sendiri telah menyadari betapa pentingnya fasilitas penunjang guna tercapainya kinerja yang efektif dan efisien.

1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi dari penelitian sebelumnya, yaitu terkait dengan Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Penerapan E-Kinerja Di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar Provinsi Bali. Penelitian Sisi Wahyuni berjudul *Pengaruh Penerapan E-Kinerja dan Integritas Terhadap Kinerja Pegawai*, menemukan bahwasannya E-kinerja dan integritas memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada OPD di Kota Payakumbuh.

Penelitian berikutnya yaitu penelitian dari Mukti yang berjudul *Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Berbasis E-Kinerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Banyuwangi*, penelitian ini menjelaskan bahwasannya Penilaian kinerja pegawai berbasis E-kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Serta penilaian kinerja pegawai berbasis E-kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Penelitian berikutnya yaitu dari Rezki Fadjrinn yang berjudul *Implementasi Kebijakan E-Kinerja Di Pemerintah Daerah Kota Banda Aceh* yang berkesimpulan bahwasannya Menunjukkan bahwa pada awal implementasi kebijakan E-kinerja tidak semuanya berjalan dengan lancar ada beberapa masalah yang dihadapi baik dari segi SDM, sarana dan prasarana.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana fokus penelitian yang dilakukan penulis berbeda dari penelitian sebelumnya, selain itu lokasi penelitian yang dilakukan berada pada Kota Denpasar Provinsi Bali. Berbeda dari Sisi Wahyuni, Mukti, Rezki Fadjrini. Selain itu Badan Kepegawaian Negara memberi inovasi dengan menerapkan penilaian kinerja berbasis elektronik (E-kinerja) dalam rangka memudahkan penilaian terhadap kinerja individu. E-Kinerja bentuknya berupa *website* yang digunakan pemerintah untuk mengelola, menilai dan mengevaluasi kinerja ASN berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja serta menjadi dasar dalam perhitungan prestasi kerja pada kurun waktu tertentu. Selain itu, E-kinerja juga berfungsi mengawasi aktivitas aparatur sipil negara (ASN) pada saat jam kerja dan akan di laporkan oleh tim pemeriksa secara berkala mulai dari per hari, per minggu, per bulan hingga per tahun. Diharapkan melalui program E-kinerja ini aparatur dapat termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya serta memiliki daya saing tinggi dan angka aparatur yang tidak disiplin dapat dikurangi.

1.5. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk untuk kinerja aparatur setelah penerapan E-kinerja di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar, dianalisis pula hambatan-hambatan yang ditemui selama penerapan E-kinerja dan upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode deksriptif kualitatif dengan pendekatan induktif dikarenakan pendekatan kualitatif mampu mendeskripsikan fenomena sosial yang diharapkan dapat menjelaskan hal-hal yang berkaitan dengan Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Penerapan E-Kinerja Di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar Provinsi Bali ini.

Penulis mengumpulkan data melalui wawancara, dokumentasi dan observasi. Dalam melakukan pengumpulan data kualitatif, penulis melakukan wawancara secara mendalam terhadap 10 orang informan yang terdiri dari Kepala Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar, Sekretaris, Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Umum, Kepala Bidang Pembukuan dan Pelaporan, Staf (sebanyak 6 orang).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis menganalisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Penerapan E-Kinerja Di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar Provinsi Bali menggunakan teori dari Mondy, Neo, Premeaux. Teori tersebut memiliki 6 indikator dalam mengukur kinerja yaitu Kuantitas Pekerjaan, Kualitas Pekerjaan, Kemandirian, Inisiatif, Adaptabilitas dan Kerjasama. Adapun pembahasannya dapat dilihat dalam sub bab berikut :

3.1. Kuantitas Pekerjaan

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menjumpai dimensi kuantitas pekerjaan di Badan Pendapatan daerah Kota Denpasar belum berjalan dengan maksimal. Hal ini dikarenakan data capaian kinerja aparatur masih menunjukkan hasil yang fluktuasi. Salah satu indikator kinerja adalah kuantitas pekerjaan yang berkaitan dengan jumlah pekerjaan dan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. penerapan E-kinerja berhubungan dengan kuantitas pekerjaan karena setiap pekerjaan yang dilakukan

oleh aparatur wajib dilaporkan ke dalam E-kinerja. Terkait dengan jumlah pekerjaan dan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan tentunya telah menjadi kesepakatan antara aparatur dengan pimpinan di Kepala Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar yang dituangkan dalam bentuk SKP. Sehingga pekerjaan aparatur menjadi jelas karena antar bidang atau bagian di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar telah memiliki capaian masing-masing. kedisiplinan aparatur juga di uji dalam penerapan E-kinerja. Sebab dari E-kinerja dapat dilihat ketepatan waktu aparatur menyelesaikan pekerjaan dan meng-*inputnya* ke dalam E-kinerja. Dimana setiap akhir bulan akan diakumulasikan capaian kinerja individu aparatur dalam bentuk persentase. Hal ini lah yang menjadi dasar perlunya diterapkan E-kinerja guna mendeteksi aparatur yang kurang disiplin dalam bekerja dan menjadi bahan evaluasi bagi organisasi perangkat daerah tersebut. Pernyataan ini juga didukung oleh data capaian kinerja aparatur di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar dalam kurun waktu 3 bulan.

3.2 Kualitas Pekerjaan

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menjumpai dimensi kualitas pekerjaan di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar sudah berjalan dengan baik. Peningkatan kinerja dapat dicapai melalui perbaikan kualitas aparatur dalam bekerja. Kualitas pekerjaan yang dimaksud mencakup ketelitian, kerapian dan kelengkapan hasil kerja serta kesesuaian pekerjaan dengan yang diharapkan. Baik tidaknya kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh aparatur merupakan penilaian dari atasan dan disesuaikan dengan prosedur yang ada. Penerapan E-kinerja dapat memberi dampak positif terhadap kehadiran aparatur khususnya di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar. Hasil observasi dilapangan juga menunjukkan suasana kantor Badan Pendapatan Deaerah Kota Denpasar pada pagi hari sudah ramai dengan aparatur maupun masyarakat yang akan melakukan pelayanan. Hal ini juga dapat memberi pandangan yang positif kepada masyarakat terkait kesiapan aparatur dalam memberikan pelayanan di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar. Bekerja sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur) juga merupakan salah satu bentuk membangun kualitas pekerjaan. SOP akan membantu aparatur melaksanakan tugasnya dengan tepat, cepat, efektif, efisien dan terhindar dari kesalahan. penerapan E-kinerja juga memudahkan pimpinan dalam menilai kinerja anggotanya karena dalam hal ini pimpinan berperan untuk memberi verifikasi terkait pekerjaan yang dilakukan aparatur. Sehingga pimpinan dapat terus memantau kualitas pekerjaan aparatur apakah sudah sesuai atau belum dengan yang diharapkan.

3.3 Kemandirian

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menjumpai dimensi kemandirian di Badan Pendapatan daerah Kota Denpasar sudah berjalan dengan baik. Kemandirian merupakan salah satu indikator dalam kinerja yang berkaitan dengan kemampuan dalam mengemban tugas. Aparatur yang berkompeten akan mampu menyelesaikan setiap tugas yang diberikan dan mampu mengantisipasi permasalahan yang dihadapi. Kompetensi aparatur sangat dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan yang ditempuh. Selain itu dari hasil observasi peneliti di lapangan, penempatan aparatur sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan maupun kompetensi yang dimilikinya dengan kata lain istilah *the right man on the right place* sudah di terapkan. Dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi aparatur di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar jika dilihat dari latar belakang pendidikan yang dimiliki sudah baik. Selain itu latar belakang pendidikan aparatur yang sebagian besar merupakan strata satu

ekonomi juga memiliki kesesuaian dengan pekerjaan yang dilakukan. Namun, tentunya antar individu memiliki pemahaman dan kemampuan yang berbeda dalam menerapkannya di lapangan.

3.4 Inisiatif

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menjumpai dimensi inisiatif di Badan Pendapatan daerah Kota Denpasar sudah berjalan dengan baik walaupun belum maksimal sebab masih ada sub indikator yang belum terpenuhi. Inisiatif merupakan kemampuan dalam memutuskan atau melakukan sesuatu tanpa harus diberi tahu terlebih dulu. Inisiatif berkaitan dengan kecepatan berfikir dan kesiapsediaan dalam menerima tugas dan tanggung jawab. Kecepatan berfikir aparatur diuji biasanya ketika sedang mengalami hambatan selama bekerja. Aparatur di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk berkoordinasi maupun bertanya terkait penerapan E-kinerja. Jadi ketika ada hal yang belum dimengerti atau ada kendala dalam penerapan E-kinerja kembali lagi kepada inisiatif masing-masing aparatur dalam menyikapinya. Hasil observasi di lapangan menunjukkan inisiatif aparatur di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar sudah baik karena ketika menghadapi kendala dalam pekerjaan mereka tidak memilih diam tetapi *sharing* dengan sesama aparatur ataupun atasan untuk meminta arahan dan solusi. Kesiapsediaan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab juga merupakan bentuk inisiatif. Ketika E-kinerja diterapkan, aparatur harus mampu mengikuti alur yang ada. Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar sendiri telah memfasilitasi aparatur melalui sosialisasi sebagai bentuk kesiapan dalam penerapan E-kinerja. Penerapan E-kinerja, Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar telah mempersiapkan aparatur khususnya di bidang teknologi informasi dan komunikasi melalui sosialisasi. Menurut observasi di lapangan, pelatihan teknis terkait penerapan E-kinerja memang tidak berikan secara langsung kepada aparatur di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar karena pelatihan ini hanya diikuti oleh aparatur yang membidangi kepegawaian dan IT pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Denpasar. Selanjutnya, aparatur yang telah mengikuti pelatihan teknis tersebut memberikan sosialisasi kepada aparatur Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar dengan harapan dari sosialisasi tersebut aparatur dapat memahami dan mendukung penerapan E-kinerja.

3.5 Adaptabilitas

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menjumpai dimensi adaptabilitas di Badan Pendapatan daerah Kota Denpasar masih belum maksimal mengingat hasil capaian kinerja yang fluktuasi. Adaptabilitas adalah kemampuan untuk beradaptasi yang penting dimiliki oleh aparatur. Dimana aparatur harus selalu siap menghadapi segala tuntutan pekerjaan dan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja. Pesatnya perkembangan zaman saat ini telah banyak menciptakan inovasi-inovasi tidak terkecuali sektor pemerintahan, salah satu inovasi tersebut adalah E-kinerja. Penerapan E-kinerja tentunya memudahkan aparatur dalam fokus penyelesaian tugas sebab sudah ada sasaran atau target yang harus dipenuhi. Namun, pada awal penerapan E-kinerja masih banyak aparatur yang terkendala karena berhubungan dengan teknologi. penerapan E-kinerja merupakan suatu hal yang baru bagi Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar khususnya di bidang teknologi informasi dan komunikasi. Suka tidak suka aparatur harus mau mengubah kebiasaan yang selama ini dilakukan, karena ini juga merupakan bentuk tuntutan dalam bekerja. E-kinerja sendiri merupakan bentuk inovasi yang diberikan pemerintah sebagai bentuk pelaksanaan Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik dalam rangka meningkatkan kinerja aparatur sehingga aparatur

memiliki peran yang besar dalam penerapan E-kinerja. Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar juga menyadari pentingnya kemampuan adaptasi aparatur ditengah pesatnya perkembangan teknologi saat ini. Selain itu, Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar memiliki lebih banyak aparatur yang berusia diatas 40 tahun dan secara tidak langsung memengaruhi kemampuan adaptasi aparatur di bidang teknologi.

3.6 Kerjasama

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menjumpai dimensi kerjasama di Badan Pendapatan daerah Kota Denpasar sudah berjalan dengan baik. Kerjasama merupakan bentuk kerja antar individu dalam organisasi guna mencapai tujuan. Selain itu, kerjasama dapat memberi stimulan kepada individu untuk berkontribusi dalam organisasi. Kerjasama mencakup hubungan yang dibentuk baik secara eksternal maupun internal dan pengetahuan pembagian struktur kerja. Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar sebagai organisasi perangkat daerah tentunya menerapkan hubungan kerjasama. Kerjasama eksternal dilakukan Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar melalui koordinasi dengan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Denpasar terkait penerapan E-kinerja. Disisi lain, kerjasama internal di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar juga terlaksana dengan baik. Hal ini terlihat dari hubungan yang dibangun antar bagian secara vertikal maupun horizontal. Dimana sebelum kebijakan baru diterapkan Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar akan melakukan koordinasi terlebih dahulu melalui rapat yang bersifat resmi dan tidak resmi. bentuk kerjasama eksternal juga diterapkan Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar dengan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Adapun hubungan ini terjalin sebab hanya aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Denpasar yang berkesempatan untuk mengikuti pelatihan teknis terkait dengan penerapan E-kinerja. Sehingga Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar bersama-sama dengan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Denpasar melakukan koordinasi guna penerapan E-kinerja di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar dapat memberi dampak yang positif bagi kinerja aparatur.

3.7 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Pelaksanaan Kinerja Aparatur Sipil Negara setelah penerapan E-kinerja di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar belum berjalan dengan baik khususnya dari segi kemampuan aparatur di bidang teknologi. Hal ini disebabkan tidak dilakukannya pelatihan teknis terkait penerapan E-kinerja bagi aparatur di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar padahal sebagian besar aparatur di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar sudah berusia lanjut. Selain itu, peningkatan disiplin aparatur dalam mengisi E-kinerja juga perlu dilakukan untuk memperoleh capaian kinerja yang diharapkan.

Program ini sudah berjalan cukup efektif seperti temuan Sisi Wahyuni (Sisi Wahyuni, 2020) namun program ini juga masih mempunyai kekurangan yaitu kompetensi aparatur yang belum maksimal dibidang teknologi informasi dan komunikasi, kurangnya disiplin aparatur dalam mengisi E-kinerja serta sarana prasarana yang belum memadai.

Selain itu, penelitian ini berbeda dari penelitian Mukti (Mukti, 2019) dimana Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar telah membuat *forum discussion group* (FGD) bagi aparatur yang telah berusia lanjut guna memberi pemahaman khusus mengenai E-kinerja sehingga tidak mengganggu kesibukan

atau pekerjaan aparatur lain. Pemberian reward dan punishment juga terus dilakukan sebagai bentuk monitoring secara berkala terkait penerapan E-kinerja sehingga dapat memotivasi aparatur dalam mencapai target capaian kinerja yang diinginkan.

Kinerja Aparatur Sipil Negara setelah penerapan E-kinerja di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar juga mempunyai kekurangan lain dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yaitu dalam pelaksanaan sosialisasi tidak semua aparatur dapat mengikuti karena sedang melaksanakan dinas luar ataupun survey dilapangan. Sehingga pelaksanaan sosialisasi tidak efektif jika hanya dilakukan satu kali seperti temuan Rezki Fadjrin (Rezki Fadjrin, 2019).

3.8 Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Penulis menemukan hambatan dalam Kinerja Aparatur Sipil Negara setelah penerapan E-kinerja di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar ini yaitu penerapan E-kinerja, Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar telah mempersiapkan aparatur khususnya di bidang teknologi informasi dan komunikasi melalui sosialisasi. Menurut observasi di lapangan, pelatihan teknis terkait penerapan E-kinerja memang tidak berikan secara langsung kepada aparatur di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar karena pelatihan ini hanya diikuti oleh aparatur yang membidangi kepegawaian dan IT pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Denpasar. Selanjutnya, aparatur yang telah mengikuti pelatihan teknis tersebut memberikan sosialisasi kepada aparatur Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar dengan harapan dari sosialisasi tersebut aparatur dapat memahami dan mendukung penerapan E-kinerja. Selain itu sarana dan pra sarana dalam menunjang penerapan E-kinerja dapat dikategorikan cukup baik. Di era digital ini dapat dipastikan seluruh aparatur memiliki *handphone* dan untuk penunjang lain seperti komputer / pc serta laptop di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar juga secara keseluruhan dapat di operasikan. Namun, untuk *wi-fi* peneliti masukkan dalam kategori kurang baik sebab hanya terdapat satu akses poin *wi-fi* dan tentu ini tidak menjangkau keseluruhan ruangan di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar. Padahal jaringan internet merupakan salah satu penunjang paling penting dalam penerapan E-kinerja.

IV. KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan Bahwa penerapan E-kinerja di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar sudah cukup baik walaupun belum maksimal ditinjau dari indikator kinerja yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kemandirian, inisiatif, adaptabilitas dan kerjasama hal ini ditunjukkan dari hasil capaian kinerja yang tidak konsisten.

Keterbatasan Penelitian: Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar sebagai model studi kasus yang dipilih berdasarkan pendapat Mondy Noe, Premeaux dalam Priansa.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*): Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan Kinerja Aparatur Sipil Negara setelah penerapan E-kinerja di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Augusty, F. (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Creswell, J. (2014). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Creswell, J. (2017). *Research Design : Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. California: SAGE Publications.
- Dr. Hardiansyah, M. S. (2011). *Kualitas Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Dwiyanto, A. (2011). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Fatimah, Y. (2015). *Teknik Evaluasi Kinerja*. Bandung: IPDN.
- Harbani, P. (2014). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Harsono. (2011). *Sistem Administrasi Kepegawaian*. Yogyakarta: Fokusmedia.
- Mangkunegara, A. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Moleong, L. J. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nazir. (2011). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Priansa, D. J. (2016). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti. (2014). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.