

Inovasi Pelayanan Penilaian Kinerja Aparatur Berbasis Digital (E-Kinerja BKN) Pada BKPSDM Kabupaten Kaimana

Jumardi¹⁾, Nihayatus Sholichah²⁾, Sri Roekminiati³⁾

^{1),2),3)}Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Dr. Soetomo Surabaya

Email: chozhamuhammad559@gmail.com

ABSTRAK

Studi ini bertujuan untuk mengkaji inovasi dalam pelayanan penilaian kinerja aparatur yang berbasis digital melalui e-Kinerja BKN di BKPSDM Kabupaten Kaimana. Penelitian ini didorong oleh kebutuhan reformasi birokrasi dan digitalisasi layanan publik yang mendorong pemerintah daerah untuk meningkatkan efektivitas sistem penilaian kinerja ASN dengan cara yang lebih transparan, akuntabel, dan terintegrasi. Akan tetapi, penerapan pelayanan berbasis digital di wilayah masih menghadapi sejumlah tantangan, khususnya yang berkaitan dengan infrastruktur teknologi dan kemampuan sumber daya manusia. Studi ini menerapkan pendekatan kualitatif melalui jenis penelitian yang bersifat deskriptif. Metode pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi, sementara validitas data menggunakan triangulasi sumber. Analisis data dilakukan dengan memanfaatkan model interaktif yang mencakup reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan e-Kinerja BKN di BKPSDM Kabupaten Kaimana telah menciptakan inovasi dalam pelayanan penilaian kinerja ASN dengan mengubah sistem kerja dari manual ke digital yang lebih efisien dan terintegrasi. Penerapan e-Kinerja dapat meningkatkan efisiensi administrasi, keterbukaan penilaian, tanggung jawab kinerja, serta kedisiplinan kerja ASN. Faktor yang mendukung pelaksanaan mencakup komitmen dari pemimpin, dukungan kebijakan instansi, dan meningkatnya kesadaran ASN dalam pemanfaatan teknologi digital. Sementara itu, kendala yang ada mencakup terbatasnya akses internet dan kemampuan teknologi informasi beberapa karyawan. Studi ini menyatakan bahwa e-Kinerja BKN menjadi alat krusial dalam mendukung reformasi birokrasi serta modernisasi pelayanan bagi pegawai daerah

Kata Kunci: Inovasi Pelayanan, E-Kinerja BKN, Penilaian Kinerja ASN, Reformasi Birokrasi

ABSTRACT

This study aims to examine innovations in digital-based civil servant performance assessment services through e-Kinerja BKN at the BKPSDM of Kaimana Regency. This research is driven by the need for bureaucratic reform and digitalization of

public services, which encourage local governments to improve the effectiveness of the ASN performance assessment system in a more transparent, accountable, and integrated manner. However, the implementation of digital-based services in the region still faces several challenges, particularly those related to technological infrastructure and human resource capabilities. This study applies a qualitative approach through descriptive research. Data collection methods are carried out through observation, interviews, and documentation, while data validity uses source triangulation. Data analysis is carried out using an interactive model that includes data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results show that the implementation of e-Kinerja BKN at the BKPSDM of Kaimana Regency has created innovations in ASN performance assessment services by changing the work system from manual to a more efficient and integrated digital one. The implementation of e-Kinerja can improve administrative efficiency, assessment transparency, performance accountability, and ASN work discipline. Factors supporting the implementation include commitment from leaders, support from agency policies, and increased awareness of ASN in the use of digital technology. Meanwhile, existing obstacles include limited internet access and information technology skills for some employees. This study states that BKN's e-Performance is a crucial tool in supporting bureaucratic reform and modernizing services for regional employees.

Keywords: Service Innovation, BKN E-Performance, ASN Performance Assessment, Bureaucratic Reform

1. LATAR BELAKANG

Digitalisasi dalam pengelolaan pemerintahan menjadi salah satu fokus utama dalam reformasi birokrasi di Indonesia. Pemerintah mendorong semua lembaga untuk menggunakan teknologi informasi dalam meningkatkan efektivitas pelayanan publik, transparansi, dan akuntabilitas kinerja aparatur negara (Liakh, 2021). Dalam konteks ini, digitalisasi tidak hanya dipahami sebagai modifikasi teknis administrasi, tetapi juga sebagai usaha untuk menciptakan budaya kerja birokrasi yang lebih fleksibel, tanggap, dan fokus pada hasil (Kasim et al., 2025). Salah satu elemen yang mengalami perubahan besar adalah sistem penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), yang sebelumnya dilakukan secara manual dan bersifat administratif, kini diarahkan ke sistem yang berbasis elektronik melalui aplikasi e-Kinerja BKN.

Penerapan e-Kinerja BKN merupakan bagian dari pelaksanaan reformasi manajemen ASN yang menekankan pada prinsip objektivitas, keterukuran, serta integrasi data pegawai nasional. Sistem ini dibuat oleh Badan Kepegawaian Negara untuk mempermudah pembuatan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), pemantauan

aktivitas kerja, serta penilaian pencapaian kinerja secara langsung. Keberadaan aplikasi itu diharapkan bisa menyelesaikan berbagai masalah dalam penilaian kinerja tradisional, seperti bias penilaian, minimnya pengawasan, dan lambatnya proses administrasi. Di samping itu, e-Kinerja juga berfungsi sebagai alat penting untuk mendukung Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) serta memperkuat sistem merit dalam manajemen ASN (Marlina et al., 2025).

Penerapan e-Kinerja di berbagai wilayah menunjukkan hasil yang belum sepenuhnya maksimal. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa implementasi e-Kinerja dapat meningkatkan efisiensi administrasi dan transparansi dalam penilaian pegawai, tetapi masih menghadapi berbagai tantangan seperti keterbatasan infrastruktur teknologi, rendahnya kemampuan digital pegawai, masalah jaringan internet, serta penolakan budaya kerja birokrasi terhadap sistem digital. Studi di BKPSDM Kota Medan menunjukkan bahwa sistem e-Kinerja dapat meningkatkan ketertiban pelaporan kinerja, tetapi efektivitasnya masih tergantung pada disiplin pegawai dan kesiapan organisasi (Wibowo et al., 2026). Studi lainnya di Kabupaten Bima dan Kabupaten Sidoarjo juga menekankan masalah integrasi sistem, penyesuaian pegawai, serta keberlangsungan pelaksanaan kebijakan digital dalam evaluasi kinerja ASN (Arman et al., 2024; Augustinah et al., 2025).

Di tengah berbagai dinamika tersebut, BKPSDM Kabupaten Kaimana menarik untuk diteliti karena merupakan salah satu daerah yang mulai menerapkan inovasi pelayanan evaluasi kinerja aparatur berbasis digital melalui e-Kinerja BKN dalam konteks wilayah yang menghadapi tantangan geografis, keterbatasan infrastruktur, serta kapasitas sumber daya manusia yang berbeda dibandingkan dengan daerah perkotaan. Situasi ini menimbulkan pertanyaan tentang cara inovasi pelayanan digital dapat diimplementasikan dengan efektif di wilayah yang belum sepenuhnya berkembang secara teknologi. Di samping itu, studi tentang penerapan e-Kinerja selama ini lebih banyak dilakukan di daerah yang memiliki infrastruktur cukup baik (Artati et al., 2024; Hanif et al., 2025), sementara penelitian di wilayah terpencil dan pulau-pulau seperti Kabupaten Kaimana masih sangat minim. Oleh karena itu, terdapat kekurangan penelitian yang secara khusus mengkaji inovasi layanan penilaian kinerja ASN berbasis digital di wilayah yang memiliki karakteristik geografis dan administratif yang rumit.

Dari kondisi tersebut, penelitian ini berorientasi pada analisis inovasi layanan penilaian kinerja aparatur yang berbasis digital melalui e-Kinerja BKN di BKPSDM Kabupaten Kaimana. Studi ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana cara penerapan e-Kinerja dilaksanakan, elemen-elemen yang mendukung dan menghalangi pelaksanaannya, serta pengaruhnya terhadap efektivitas layanan penilaian kinerja ASN. Keunikan penelitian ini terletak pada usaha untuk memandang pelaksanaan e-Kinerja tidak hanya sebagai alat administratif digital, melainkan juga sebagai wujud inovasi dalam pelayanan publik dalam pengelolaan

sumber daya manusia di daerah yang menghadapi keterbatasan infrastruktur dan tantangan geografi. Melalui pendekatan ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris untuk pengembangan studi inovasi pelayanan publik berbasis digital dan menjadi rekomendasi strategis dalam memperkuat reformasi birokrasi di daerah

2. LANDASAN TEORI

Analisis penelitian tentang inovasi pelayanan penilaian kinerja aparatur yang berbasis digital di BKPSDM Kabupaten Kaimana dapat dilakukan dengan menggunakan teori utama inovasi pelayanan publik. Teori ini diperkenalkan oleh Everett M. Rogers melalui konsep *diffusion of innovation* yang menguraikan bahwa inovasi adalah sebuah ide, praktik, atau objek yang dianggap baru oleh individu maupun organisasi dan diterima untuk meningkatkan efisiensi kerja (Dearing, 2009). Dalam pelayanan publik, inovasi ditafsirkan tidak hanya sebagai penerapan teknologi baru, tetapi juga sebagai perubahan metode kerja birokrasi untuk menjadi lebih efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan organisasi (Rostika et al., 2024). Pelaksanaan e-Kinerja BKN di BKPSDM Kabupaten Kaimana dapat dilihat sebagai inovasi administrasi karena memperkenalkan sistem digital dalam penilaian kinerja ASN yang dulunya dilakukan secara manual. Rogers menyatakan bahwa keberhasilan inovasi ditentukan oleh beberapa ciri-ciri seperti keunggulan relatif, kompatibilitas, kompleksitas, kemampuan untuk diuji, dan dapat diamati. Dengan sudut pandang ini, penelitian dapat mengeksplorasi sejauh mana e-Kinerja dianggap memberikan keuntungan bagi pegawai, sesuai dengan budaya kerja birokrasi, memiliki kemudahan penggunaan, dan mampu memperlihatkan hasil yang nyata dalam peningkatan pelayanan kepada pegawai. Teori yang mendasari kajian ini adalah teori inovasi publik dari Christopher Pollitt (Karo & Kattel, 2019), yang menekankan bahwa birokrasi harus dapat menghasilkan perubahan signifikan dalam kualitas layanan, efisiensi administrasi, serta akuntabilitas pemerintah.

Teori *E-Government* yang kedua menjadi fokus utama, menjelaskan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam pelaksanaan pemerintahan. Indrajit menyatakan bahwa e-government adalah upaya pemerintah dalam memanfaatkan teknologi digital untuk memperbaiki interaksi antara pemerintah, staf, dan masyarakat dengan cara yang efektif dan transparan (Dharmawan et al., 2024). Dalam studi ini, e-Kinerja BKN menjadi komponen dari penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang bertujuan mempercepat pelayanan administrasi pegawai, mempermudah pemantauan kinerja, serta menambah akuntabilitas ASN. Pendekatan e-government sangat penting diterapkan karena transformasi digital dalam birokrasi tidak hanya berkaitan dengan perubahan alat, tetapi juga dengan perubahan budaya organisasi serta pola komunikasi di dalam

instansi pemerintah (Anggara et al., 2025; Firdaus et al., 2023). Pelaksanaan e-Kinerja memerlukan kesiapan infrastruktur teknologi, keterampilan sumber daya manusia, serta dedikasi organisasi agar sistem dapat beroperasi secara maksimal. Teori yang relevan dalam hal ini adalah teori kesiapan teknologi (*technology readiness*) dari Parasuraman (2000) yang menyatakan bahwa keberhasilan dalam mengadopsi teknologi dipengaruhi oleh optimisme, inovasi, kenyamanan penggunaan, serta tingkat adaptasi pengguna terhadap sistem digital.

Teori kinerja aparatur yang diajukan oleh Dwiyanto adalah teori utama ketiga (Anggraini, 2022). Teori ini menekankan bahwa kinerja birokrasi dapat dianalisis melalui indikator efisiensi, efektivitas, responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas dalam pelayanan publik. Dalam penelitian ini, e-Kinerja BKN tidak hanya dianggap sebagai aplikasi administrasi kepegawaian, melainkan sebagai alat untuk memperbaiki kualitas kinerja ASN dengan pengukuran kerja yang lebih objektif dan terukur. Sistem digital memungkinkan evaluasi dilakukan secara langsung sehingga mengurangi manipulasi data dan penilaian yang subjektif dari atasan. Di samping itu, sistem ini menyederhanakan pemantauan pencapaian kinerja karyawan secara rutin. Keberhasilan sistem sangat tergantung pada disiplin pegawai, konsistensi dalam penginputan data, serta kemampuan organisasi dalam melaksanakan evaluasi kinerja yang berbasis digital (Abhari, 2025).

Teori inti keempat adalah teori pelaksanaan kebijakan publik yang diusulkan oleh Edward III yang menjabarkan bahwa keberhasilan penerapan kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor utama, yakni komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi (Mubarok et al., 2020). Teori ini penting karena penerapan e-Kinerja BKN di BKPSDM Kabupaten Kaimana merupakan bagian dari pelaksanaan kebijakan reformasi birokrasi dan digitalisasi manajemen ASN secara nasional. Aspek komunikasi menjadi krusial dalam proses sosialisasi penggunaan aplikasi kepada karyawan, sedangkan sumber daya terkait dengan kesiapan sumber daya manusia, koneksi internet, dan fasilitas teknologi yang ada. Disposisi berkaitan dengan komitmen dan sikap pegawai terhadap perubahan dalam sistem kerja digital, sementara struktur birokrasi berhubungan dengan mekanisme koordinasi serta pengawasan pelaksanaan e-Kinerja di dalam organisasi. Dalam pelaksanaannya, tantangan penerapan kebijakan digital di wilayah sering kali dipengaruhi oleh kondisi geografis serta kapasitas organisasi yang bervariasi (Mahardhani, 2023).

3. METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian deskriptif karena bertujuan untuk memahami secara mendalam proses inovasi layanan penilaian kinerja aparatur berbasis digital melalui e-Kinerja BKN di BKPSDM Kabupaten Kaimana, terutama mengenai implementasi, faktor yang

mendukung dan menghambat, serta dampaknya terhadap efektivitas pelayanan kepegawaian. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memungkinkan peneliti memahami pengalaman, persepsi, dan praktik yang berlangsung secara langsung di lingkungan birokrasi melalui interaksi mendalam dengan informan penelitian (Pahleviannur et al., 2022). Pemilihan informan dilakukan secara purposif dengan memilih individu-individu yang dipandang mengerti dan terlibat langsung dalam implementasi e-Kinerja BKN, seperti pimpinan BKPSDM, administrator kepegawaian, operator e-Kinerja, serta ASN pengguna sistem di berbagai bidang kerja. Metode pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk mendapatkan data yang menyeluruh tentang pelaksanaan sistem digital penilaian kinerja aparatur. Agar data tetap valid, studi ini menerapkan triangulasi sumber dengan mengkontraskan informasi dari sejumlah informan dan dokumen pendukung sehingga data yang diperoleh menjadi lebih objektif dan sah. Analisis data dilaksanakan dengan menggunakan model interaktif Huberman & Miles (2012) yang mencakup tahap pengurangan data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan yang berlangsung terus-menerus sejak pengumpulan data hingga penelitian rampung, sehingga hasil penelitian dapat mencerminkan kondisi empiris dari pelaksanaan e-Kinerja BKN di BKPSDM Kabupaten Kaimana secara sistematis dan mendetail

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Inovasi Pelayanan Penilaian Kinerja Aparatur Berbasis Digital Melalui E-Kinerja BKN Pada BKPSDM Kabupaten Kaimana

Inovasi evaluasi kinerja pegawai yang berbasis digital melalui e-Kinerja BKN di BKPSDM Kabupaten Kaimana adalah suatu upaya transformasi administrasi sumber daya manusia dari cara manual menjadi sistem pelayanan elektronik yang lebih terintegrasi. Berdasarkan temuan penelitian, sebelum implementasi e-Kinerja BKN, proses evaluasi kinerja ASN masih sangat bergantung pada dokumen fisik, pencatatan manual, serta pengumpulan laporan kerja yang sering terlambat dan sulit untuk diawasi secara menyeluruh. Situasi ini mengakibatkan proses penilaian kinerja pegawai menjadi kurang efisien karena atasan kesulitan untuk mengawasi hasil kerja anak buah secara rutin. Dengan adanya e-Kinerja BKN, BKPSDM Kabupaten Kaimana mulai menciptakan inovasi layanan berbasis digital yang memungkinkan penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), laporan aktivitas harian, pemantauan pencapaian kerja, sampai evaluasi kinerja dilakukan secara online dan terintegrasi dalam satu sistem. Hasil wawancara dengan sejumlah pegawai mengindikasikan bahwa sistem ini mempercepat proses administrasi penilaian kinerja karena data karyawan dapat diakses secara langsung dalam waktu nyata tanpa menunggu pengumpulan dokumen manual. Perubahan itu mencerminkan bahwa inovasi yang dihasilkan tidak hanya sekedar penerapan

aplikasi digital, tetapi juga transformasi dalam cara pelayanan administrasi kepegawaian yang menjadi lebih cepat, transparan, dan terukur.

Salah satu bentuk inovasi yang terlihat dalam pelaksanaan e-Kinerja BKN di BKPSDM Kabupaten Kaimana adalah adanya perubahan dalam cara pengawasan dan pengendalian kinerja ASN. Berdasarkan pengamatan di lapangan, setiap karyawan wajib mencatat aktivitas kerja secara rutin melalui sistem agar atasan bisa memantau perkembangan pekerjaan karyawan setiap saat. Dalam wawancara, seorang pejabat kepegawaian menjelaskan bahwa sebelum diterapkannya e-Kinerja, pemantauan kinerja ASN biasanya dilakukan secara administratif pada akhir periode evaluasi, sehingga banyak kegiatan kerja yang tidak tercatat dengan baik. Setelah diterapkannya sistem digital, proses monitoring menjadi lebih transparan karena setiap aktivitas pegawai memiliki jejak digital yang bisa dikonfirmasi oleh atasan. Kondisi ini mencerminkan inovasi dalam layanan terkait akuntabilitas dan transparansi birokrasi. Secara teoritis, hasil tersebut sejalan dengan teori inovasi layanan publik dari Rogers yang menyatakan bahwa inovasi muncul ketika organisasi dapat menghadirkan metode baru yang dianggap lebih efisien dibandingkan sistem yang ada sebelumnya (Oturakci & Yuregir, 2018). Dalam situasi ini, e-Kinerja BKN memiliki keunggulan relatif karena dapat memudahkan pengawasan pekerjaan, mempercepat layanan administrasi, dan meningkatkan objektivitas evaluasi ASN dibandingkan dengan sistem manual yang digunakan sebelumnya.

Inovasi e-Kinerja BKN tidak hanya merubah mekanisme pelayanan, tetapi juga mendorong penciptaan budaya kerja birokrasi yang lebih disiplin serta berorientasi pada pencapaian kinerja (Al-Sofwa, 2026). Hasil wawancara dengan ASN di BKPSDM Kabupaten Kaimana menunjukkan bahwa pegawai lebih termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu karena hasil kerja mereka langsung tercatat dalam sistem dan dapat diawasi oleh atasan. Observasi penelitian menunjukkan bahwa karyawan mulai akrab dalam merancang target kerja yang lebih terukur dan sistematis karena setiap kegiatan harus disesuaikan dengan indikator kinerja yang ada dalam aplikasi. Walaupun pada awalnya beberapa pegawai menghadapi tantangan dalam menggunakan sistem digital, khususnya ASN yang belum akrab dengan aplikasi berbasis elektronik, namun seiring waktu, proses penyesuaian organisasi terhadap perubahan sistem kerja tersebut berlangsung secara bertahap. Dalam pandangan teori perubahan organisasi yang dikemukakan oleh Lewin (Hussain et al., 2018), situasi ini mencerminkan proses *unfreezing* saat organisasi mulai beralih dari pola kerja yang lama, kemudian memasuki tahap perubahan dengan penerapan e-Kinerja, hingga secara bertahap membentuk budaya kerja baru yang berbasis digital. Dengan cara ini, inovasi layanan yang dihasilkan tidak hanya berfokus pada teknologi, tetapi juga

mempengaruhi perubahan sikap dan budaya kerja ASN dalam struktur pemerintahan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa inovasi pelayanan dengan e-Kinerja BKN berdampak pada peningkatan efektivitas administrasi kepegawaian di BKPSDM Kabupaten Kaimana. Berdasarkan hasil pengamatan, proses evaluasi kinerja yang sebelumnya membutuhkan waktu cukup lama akibat verifikasi dokumen secara manual kini dapat dilaksanakan lebih cepat melalui sistem elektronik. Data pencapaian kerja pegawai disimpan secara otomatis, mempermudah evaluasi dan penyusunan laporan kinerja instansi. Dalam wawancara, beberapa staf mengungkapkan bahwa sistem digital berperan dalam menurunkan risiko kehilangan dokumen dan mempermudah kolaborasi antara pegawai dan atasan dalam proses evaluasi kinerja. Selain itu, penggunaan e-Kinerja juga dianggap dapat mengurangi subjektivitas dalam penilaian karena hasil kerja pegawai dapat dinilai berdasarkan aktivitas dan target yang terdokumentasi dalam sistem. Penemuan itu sejalan dengan teori kinerja birokrasi yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2021), yang menegaskan bahwa mutu pelayanan publik dapat dinilai berdasarkan efektivitas, efisiensi, responsivitas, dan akuntabilitas organisasi. Dalam penelitian ini, e-Kinerja BKN berfungsi sebagai alat inovatif dalam pelayanan yang memperkuat akuntabilitas birokrasi serta meningkatkan efisiensi administrasi kepegawaian di BKPSDM Kabupaten Kaimana.

Walaupun demikian, pelaksanaan inovasi layanan berbasis digital itu masih menemui beberapa kendala dalam pengimplementasiannya. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi penelitian, tantangan utama yang dihadapi adalah terbatasnya jaringan internet yang belum stabil, khususnya saat proses penginputan data terjadi secara bersamaan oleh karyawan. Di samping itu, masih ada beberapa ASN yang memiliki keterampilan teknologi informasi yang terbatas sehingga membutuhkan bantuan teknis dalam penggunaan aplikasi e-Kinerja. Walaupun demikian, BKPSDM Kabupaten Kaimana tetap berusaha beradaptasi melalui sosialisasi, pendampingan dalam penggunaan sistem, serta memperkuat koordinasi internal agar pelaksanaan inovasi layanan dapat berjalan dengan baik. Menurut perspektif teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Edward III, kesuksesan inovasi digital dipengaruhi oleh komunikasi, sumber daya, sikap, dan struktur organisasi (Gadzali et al., 2022). Aspek komunikasi terlihat dalam sosialisasi pemanfaatan e-Kinerja kepada ASN, sedangkan aspek sumber daya terkait dengan kesiapan infrastruktur serta kemampuan SDM dalam menjalankan sistem digital. Dengan demikian, inovasi layanan penilaian kinerja pegawai berbasis digital melalui e-Kinerja BKN di BKPSDM Kabupaten Kaimana dapat dipahami sebagai proses perubahan dalam birokrasi yang tidak hanya menyediakan kemajuan teknologi pelayanan, tetapi juga mendorong pergeseran dalam

pengelolaan administrasi kepegawaian menuju sistem yang lebih modern, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan

4.2 Faktor Pendukung Dan Faktor Penghambat Implementasi E-Kinerja BKN Pada BKPSDM Kabupaten Kaimana

Pelaksanaan e-Kinerja BKN di BKPSDM Kabupaten Kaimana dalam praktiknya didorong oleh sejumlah faktor yang memperkuat keberlangsungan inovasi pelayanan penilaian kinerja aparatur berbasis digital. Berdasarkan hasil pengamatan penelitian, salah satu faktor pendukung utama adalah komitmen pemimpin daerah dan pemimpin organisasi dalam mendorong digitalisasi administrasi kepegawaian sebagai bagian dari reformasi birokrasi. Dukungan itu dapat dilihat melalui kebijakan internal yang mewajibkan ASN memakai aplikasi e-Kinerja dalam proses pembuatan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), pelaporan aktivitas kerja, serta penilaian hasil kinerja. Dalam wawancara, beberapa pegawai menyatakan bahwa pimpinan BKPSDM secara proaktif mengawasi pemanfaatan aplikasi dan mendorong ASN untuk beradaptasi dengan sistem kerja digital. Selain itu, koordinasi antara BKPSDM dan Badan Kepegawaian Negara juga mendukung proses implementasi sistem, terutama dalam penyiapan pedoman teknis penggunaan aplikasi serta penyelarasan data kepegawaian. Kondisi ini mengindikasikan bahwa faktor kepemimpinan dan dukungan organisasi sangat berperan dalam suksesnya penerapan inovasi layanan berbasis digital. Penemuan ini sejalan dengan teori pelaksanaan kebijakan dari Edward III yang menekankan bahwa komunikasi dan sikap pelaksana merupakan faktor krusial dalam keberhasilan pelaksanaan kebijakan publik (Mashudi et al., 2023).

Aspek lain yang mendukung adalah meningkatnya kesadaran ASN mengenai pentingnya sistem penilaian kinerja yang lebih jelas dan terukur. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berpendapat bahwa e-Kinerja BKN memudahkan mereka dalam memahami target kerja dengan lebih baik karena seluruh aktivitas dan hasil kerja dicatat dalam sistem digital. Pengamatan di lapangan juga mengindikasikan bahwa pegawai mulai terbiasa melaksanakan pelaporan kerja secara rutin melalui aplikasi, sehingga proses pemantauan kinerja menjadi lebih teratur dibandingkan sebelumnya. Selain memudahkan pemantauan pekerjaan, sistem digital juga menciptakan rasa keadilan bagi karyawan karena evaluasi dilakukan berdasar data aktivitas kerja yang tercatat dalam sistem. Dalam sejumlah dokumen internal organisasi yang diteliti, terdapat peningkatan sistematis dalam administrasi pelaporan kinerja sejak penerapan e-Kinerja dilakukan secara aktif. Dilihat dari sudut pandang teori inovasi pelayanan publik oleh Rogers (Saputra & Nugroho, 2021), situasi ini menunjukkan bahwa e-Kinerja memiliki keunggulan relatif dan kompatibilitas karena dianggap memberikan manfaat yang

nyata dan mulai sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mewujudkan pelayanan administrasi kepegawaian yang lebih efisien dan dapat dipertanggungjawabkan.

Walaupun begitu, penerapan e-Kinerja BKN di BKPSDM Kabupaten Kaimana tetap menemui sejumlah kendala, terutama yang berkaitan dengan infrastruktur teknologi dan keadaan geografis wilayah. Hasil observasi penelitian menunjukkan bahwa kendala jaringan internet merupakan hambatan yang paling sering terjadi dalam penggunaan aplikasi, terutama saat pegawai melakukan penginputan data secara bersamaan pada waktu tertentu. Sejumlah pegawai dalam wawancara menyatakan bahwa akses ke sistem sering terganggu atau lambat, yang menghambat pelaporan aktivitas kerja. Keadaan geografis Kabupaten Kaimana yang memiliki infrastruktur teknologi yang kurang dibandingkan wilayah urban berpengaruh pada kestabilan layanan digital yang dilaksanakan. Selain itu, distribusi perangkat pendukung seperti komputer dan akses internet yang masih tidak merata di beberapa unit kerja membuat penggunaan aplikasi belum maksimal. Hambatan tersebut menunjukkan bahwa perubahan digital dalam birokrasi tidak hanya dipengaruhi oleh kesiapan aplikasi, tetapi juga kesiapan infrastruktur organisasi yang mendukung. Menurut pandangan Rachmawati & Sensuse (2010) tentang e-government, suksesnya penerapan pemerintahan yang berbasis elektronik sangat bergantung pada kesiapan teknologi, infrastruktur, serta kapasitas organisasi dalam mendukung proses digitalisasi layanan publik.

Selain masalah infrastruktur, faktor tenaga kerja juga menjadi hambatan dalam pelaksanaan e-Kinerja BKN di BKPSDM Kabupaten Kaimana. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sejumlah ASN mengalami tantangan dalam menggunakan aplikasi akibat keterbatasan dalam kemampuan teknologi informasi, terutama bagi pegawai yang sebelumnya biasa bekerja dengan sistem manual. Observasi penelitian menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih memerlukan bimbingan teknis dalam proses pengisian data serta pembuatan laporan kinerja berbasis digital. Dalam fase awal pelaksanaan, situasi ini menyebabkan penolakan karena beberapa ASN merasa bahwa pemakaian aplikasi menambah beban kerja administratif. Namun seiring berjalannya waktu, karyawan mulai menyesuaikan diri setelah pelatihan dalam organisasi dan bimbingan dari operator kepegawaian. Dalam teori perubahan organisasi Daft (2007), keadaan tersebut merupakan bagian dari proses transformasi organisasi yang memerlukan fase penyesuaian sebelum sistem baru dapat diterima sebagai budaya kerja organisasi. Oleh karena itu, kemampuan organisasi dalam mengembangkan kesiapan sumber daya manusia menjadi faktor krusial dalam menentukan keberhasilan inovasi layanan berbasis digital.

Secara keseluruhan, temuan penelitian mengindikasikan bahwa penerapan e-Kinerja BKN di BKPSDM Kabupaten Kaimana dipengaruhi oleh interaksi antara faktor-faktor pendukung dan penghambat yang saling terkait. Dukungan dari

pimpinan, kebijakan organisasi, meningkatnya kesadaran ASN, serta manfaat dari sistem yang dirasakan pegawai merupakan elemen yang memperkuat kesinambungan inovasi dalam pelayanan digital. Sebaliknya, kekurangan infrastruktur teknologi, kualitas jaringan internet, dan kemampuan digital ASN yang belum merata masih menjadi hambatan dalam pelaksanaan sistem secara maksimal. Meski demikian, BKPSDM Kabupaten Kaimana terus berupaya melakukan adaptasi melalui sosialisasi, pelatihan, dan penguatan koordinasi internal agar pelaksanaan e-Kinerja dapat berlangsung lebih efektif. Dalam sudut pandang teori implementasi kebijakan Edward III, keberhasilan sebuah inovasi kebijakan sangat ditentukan oleh kesiapan sumber daya, komunikasi dalam organisasi, serta komitmen dari pelaksana kebijakan (Cao et al., 2025). Dengan demikian, penerapan e-Kinerja BKN di BKPSDM Kabupaten Kaimana dapat dipahami sebagai upaya transformasi birokrasi yang masih berlangsung, di mana keberhasilan inovasi layanan digital sangat tergantung pada kemampuan organisasi untuk menghadapi tantangan internal dan eksternal secara berkelanjutan.

4.3 Dampak Implementasi E-Kinerja BKN Terhadap Efektivitas Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara

Penerapan e-Kinerja BKN di BKPSDM Kabupaten Kaimana berkontribusi secara signifikan terhadap efektivitas layanan penilaian kinerja ASN, khususnya dalam hal efisiensi administrasi dan percepatan proses pelayanan pegawai. Berdasarkan hasil pengamatan penelitian, sebelum penerapan sistem digital, proses evaluasi kinerja pegawai masih dilakukan secara manual dengan mengumpulkan dokumen fisik dan pencatatan administrasi yang memerlukan waktu yang cukup lama. Keadaan tersebut sering mengakibatkan keterlambatan dalam proses verifikasi data, penyusunan laporan kinerja, serta evaluasi hasil kerja pegawai. Setelah penerapan e-Kinerja BKN, layanan menjadi lebih terorganisir karena penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), penginputan aktivitas, dan pelaporan mencapai kinerja dilaksanakan secara elektronik dalam satu sistem terintegrasi. Dalam wawancara, sejumlah ASN mengungkapkan bahwa aplikasi ini mempercepat proses administrasi karena atasan dapat langsung mengakses data kerja tanpa menunggu pengumpulan dokumen secara manual. Di samping itu, karyawan juga lebih gampang melakukan laporan pekerjaan secara rutin karena sistem telah menawarkan format laporan yang jelas dan terukur. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa penerapan e-Kinerja BKN berpengaruh pada peningkatan efisiensi layanan administrasi kepegawaian dengan melakukan penyederhanaan langkah kerja dan mengurangi proses birokrasi yang sebelumnya dilakukan secara manual.

Selain meningkatkan efektivitas layanan, penerapan e-Kinerja BKN juga berpengaruh pada meningkatnya transparansi dan akuntabilitas dalam evaluasi

kinerja ASN. Berdasarkan hasil observasi penelitian, semua aktivitas kerja karyawan yang diinput ke dalam aplikasi meninggalkan jejak digital yang memudahkan pimpinan dalam proses pemantauan dan evaluasi. Dalam wawancara, sejumlah pegawai mengungkapkan bahwa sistem digital menjadikan proses penilaian lebih obyektif karena hasil kerja dapat dilihat berdasarkan aktivitas yang direkam secara langsung dalam aplikasi. Sebelum penerapan e-Kinerja, proses evaluasi kinerja sering kali dianggap tidak transparan karena sebagian besar hanya bergantung pada laporan administratif dan penilaian umum dari atasan. Namun setelah penerapan sistem digital, pegawai dapat mengakses target kerja, pencapaian, serta proses evaluasi dengan lebih transparan. Berdasarkan penelusuran dokumen administrasi kepegawaian, terlihat bahwa pelaporan dan verifikasi kinerja menjadi lebih teratur seiring dengan penerapan e-Kinerja yang aktif di lingkungan BKPSDM Kabupaten Kaimana. Situasi ini mengindikasikan bahwa inovasi pelayanan yang berbasis digital dapat memperkuat prinsip akuntabilitas dalam birokrasi, karena setiap aktivitas kerja tercatat secara sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan. Transformasi ini menunjukkan bahwa layanan penilaian kinerja ASN menjadi lebih efisien dibandingkan dulu karena sistem dapat mengurangi kemungkinan subjektivitas dalam evaluasi kerja pegawai (Herrfahrdt-Pähle et al., 2020).

Perubahan yang signifikan juga tampak pada pola pemantauan dan pengendalian kinerja ASN setelah penerapan e-Kinerja BKN. Hasil observasi menunjukkan bahwa pimpinan organisasi dapat lebih mudah memantau kinerja pegawai secara berkala, karena semua aktivitas kerja tercatat dalam sistem dan dapat diakses secara langsung. Dalam wawancara, sejumlah pejabat struktural mengungkapkan bahwa sebelum penerapan e-Kinerja, proses pemantauan kinerja sering kali terlambat karena bergantung pada laporan manual yang diakumulasi pada akhir periode tertentu. Akan tetapi, setelah penerapan sistem digital, proses evaluasi bisa dilakukan dengan lebih cepat dan berkelanjutan karena data aktivitas kerja karyawan tersedia secara langsung dalam aplikasi. Selain memudahkan pengawasan, sistem ini juga mendukung peningkatan keteraturan administrasi karena semua data kinerja tersimpan secara otomatis dan lebih gampang dilacak kembali saat diperlukan dalam proses evaluasi organisasi. Dalam pandangan teori inovasi pelayanan publik dari Rogers, penerapan e-Kinerja BKN menunjukkan adanya keunggulan relatif karena sistem digital dianggap lebih efisien dibandingkan dengan mekanisme manual yang digunakan sebelumnya, terutama dalam hal kecepatan pelayanan, kemudahan pengawasan, dan pengelolaan data kinerja ASN (Andrews et al., 2011).

Penerapan e-Kinerja BKN juga berpengaruh pada peningkatan disiplin kerja ASN dalam menjalankan tugas dan melaporkan aktivitas pekerjaan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pegawai semakin termotivasi untuk

menyelesaikan tugas sesuai dengan target karena setiap aktivitas kerja dapat dipantau secara real-time melalui aplikasi e-Kinerja. Hasil observasi penelitian menunjukkan bahwa karyawan mulai akrab dalam menyusun laporan kerja secara teratur dan lebih fokus pada pencapaian target kinerja yang telah ditentukan. Sebelumnya, beberapa ASN cenderung menunda laporan pekerjaan karena sistem administrasi manual tidak memungkinkan pengawasan dilakukan secara terus-menerus dan langsung. Akan tetapi, setelah penerapan sistem digital, karyawan menjadi lebih teratur karena keterlambatan dalam pelaporan dan ketidaksesuaian sasaran kerja dapat terlihat secara otomatis pada aplikasi. Dalam pandangan teori perubahan organisasi yang dikemukakan oleh Lewin, keadaan itu mencerminkan adanya transformasi budaya kerja birokrasi dari metode kerja administratif tradisional menuju sistem kerja digital yang lebih terukur dan berorientasi pada kinerja (Hussain et al., 2018). Pelaksanaan e-Kinerja telah mendorong organisasi untuk memasuki fase perubahan melalui penerapan sistem digital, serta secara bertahap membentuk kebiasaan kerja baru yang lebih disiplin dan akuntabel dalam proses refreezing. Oleh karena itu, efek dari penerapan e-Kinerja tidak hanya tampak pada aspek teknis pelayanan, tetapi juga pada transformasi perilaku kerja ASN dalam lingkungan pemerintahan.

Walaupun memberikan dampak baik pada efisiensi layanan penilaian kinerja ASN, penerapan e-Kinerja BKN di BKPSDM Kabupaten Kaimana masih menemui beberapa hambatan dalam pelaksanaannya. Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa masalah jaringan internet serta keterbatasan kemampuan teknologi informasi beberapa ASN masih menghambat optimalisasi penggunaan sistem. Dalam situasi tertentu, karyawan menemui masalah saat mencoba mengakses aplikasi, sehingga proses pengisian data dan pelaporan pekerjaan terhambat. Walaupun demikian, secara keseluruhan pelaksanaan e-Kinerja tetap memberi dampak positif terhadap mutu pelayanan administrasi kepegawaian karena proses evaluasi menjadi lebih cepat, transparan, dan mudah untuk diawasi. Efektivitas pelayanan publik dapat dinilai berdasarkan efisiensi, responsivitas, serta akuntabilitas organisasi dalam melaksanakan pelayanan (Andrasmo et al., 2024; Ibrahim, 2024). Hasil penelitian menunjukkan bahwa e-Kinerja BKN dapat memperbaiki ketiga aspek tersebut melalui digitalisasi layanan evaluasi kinerja ASN. Dengan demikian, penerapan e-Kinerja BKN di BKPSDM Kabupaten Kaimana bisa dianggap sebagai inovasi dalam pelayanan publik yang mendorong reformasi birokrasi serta modernisasi pengelolaan sumber daya manusia menuju sistem kerja yang lebih efisien, profesional, dan berlandaskan teknologi digital.

5. KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan inovasi pelayanan penilaian kinerja aparatur berbasis digital melalui e-Kinerja BKN di BKPSDM Kabupaten

Kaimana telah membawa perubahan yang cukup berarti dalam pengelolaan pelayanan administrasi kepegawaian. Inovasi yang dihasilkan tidak hanya sebatas penerapan aplikasi digital dalam evaluasi kinerja ASN, tetapi juga meliputi perubahan sistem kerja birokrasi dari cara manual menuju pelayanan yang lebih cepat, transparan, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan. Penerapan e-Kinerja BKN dapat meningkatkan efisiensi layanan melalui kemudahan dalam penyusunan dan pelaporan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), pemantauan pencapaian kerja secara langsung, serta penguatan objektivitas dalam penilaian kinerja ASN. Keberhasilan pelaksanaan tersebut didorong oleh komitmen para pemimpin, keberadaan kebijakan organisasi, meningkatnya kesadaran ASN mengenai pentingnya sistem kerja digital, serta koordinasi institusi yang memuaskan. Meski begitu, pelaksanaan e-Kinerja masih mengalami sejumlah kendala, terutama berkaitan dengan keterbatasan infrastruktur internet dan kemampuan teknologi informasi yang belum merata di kalangan ASN. Walaupun begitu, secara umum penerapan e-Kinerja BKN di BKPSDM Kabupaten Kaimana menunjukkan bahwa inovasi pelayanan digital dapat mendorong peningkatan disiplin kerja, efisiensi administrasi, serta modernisasi pengelolaan birokrasi daerah sehingga menjadi komponen penting dalam mendukung reformasi birokrasi dan penguatan sistem pemerintahan berbasis elektronik di dalam lingkungan pemerintahan daerah

DAFTAR PUSTAKA

- Abhari, K. (2025). Employee Participation in Digital Transformation: From Digitalization Sentiment to Transformation Predisposition. *Information & Management*, 62(8), 104212. <https://doi.org/10.1016/J.IM.2025.104212>
- Al-Sofwa, S. (2026). Evaluasi Implementasi Program E-Kinerja dalam Mendukung Upaya Reformasi Birokrasi di Pemerintah Kota Madiun. *Konstitusi : Jurnal Hukum, Administrasi Publik, Dan Ilmu Komunikasi*, 3(1), 72–84. <https://doi.org/10.62383/KONSTITUSI.V3I1.1491>
- Andrasmo, D., Nitin, M., & Tandon, M. (2024). Transforming Public Services through Community-Based Research. *Journal Ligundi of Community Service*, 1(2), 94–104. <https://doi.org/10.55849/LIGUNDI.V1I2.701>
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2011). Strategic management and public service performance. *Strategic Management and Public Service Performance*, 1–212. <https://doi.org/10.1057/9780230349438>
- Anggara, F., Pramudiana, I. D., Haryati, E., & Pramono, S. (2025). Challenges and Strategies in E-Government Implementation in a Remote Region in Sumenep. *Journal of Governance and Public Administration*, 2(2), 361–371. <https://doi.org/10.70248/JOGAPA.V2I2.1689>

- Anggraini, V. D. (2022). *Analisis Kinerja Birokrasi Bidang Sarana dan Pelaku Distribusi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Jasa pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Deli Serdang* [Universitas Medan Area]. <https://repositori.uma.ac.id/handle/123456789/19127>
- Arman, Junaidin, & Haeril. (2024). The Performance Achievement of Bureaucratic Reform in Bima Regency: A Perspective of Public Administration. *Journal of Governance and Local Politics (JGLP)*, 6(2), 187–203. <https://doi.org/10.47650/JGLP.V6I2.1550>
- Artati, A., Idrus, I., Jusriadi, E., & Ahmad. (2024). Analysis Of The Effectiveness Of The Implementation Of E-Performance At The Office Of The Department Of Trade And Industry Of Gowa Regency. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 4(10), 8765–8777. <https://doi.org/10.59188/EDUVEST.V4I10.34665>
- Augustinah, F., Indriana, F., & Haryati, E. (2025). Innovative Strategies for State Civil Apparatus (ASN) Performance Management in Improving Bureaucratic Professionalism in the Regional Personnel Agency of Sidoarjo Regency. *International Journal of Social Science and Humanity*, 2(3), 73–79. <https://doi.org/10.62951/IJSS.V2I3.544>
- Cao, G., Duan, Y., & Edwards, J. S. (2025). Organizational culture, digital transformation, and product innovation. *Information & Management*, 62(4), 104135. <https://doi.org/10.1016/J.IM.2025.104135>
- Daft, R. L. (2007). Organization theory and design. In *Organization Theory and Design*.
- Dearing, J. W. (2009). Applying Diffusion of Innovation Theory to Intervention Development. *Research on Social Work Practice*, 19(5), 503. <https://doi.org/10.1177/1049731509335569>
- Dharmawan, E. W., Warsono, H., Kismartini, K., & Astuti, R. S. (2024). E-government sebagai solusi reformasi terciptanya good governance. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(4), 920–927. <https://doi.org/10.29210/020244892>
- Dwiyanto, A. (2021). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. UGM Press.
- Firdaus, R. A., Mahardhani, A. J., & Sunarto. (2023). Local Government Readiness in the Era of Society. *International Journal of Social Science*, 3(1), 97–102. <https://doi.org/10.53625/IJSS.V3I1.6638>
- Gadzali, S., Ausat, A., Mahardhani, A. J., Sulton, S., & Sunarto, S. (2022, June 19). Analysis of Human Capital Development Aspects. *Proceedings of the International Conference on Economic, Management, Business and Accounting*. <https://doi.org/10.4108/EAI.17-12-2022.2333189>
- Hanif, A. A., Belhfandho, N., & Nurdiana, E. (2025). Analysis of The Effectiveness of Competency-Based Performance Assessment Systems in Companies in

- Cirebon Regency. *Siber International Journal of Digital Business (SIJDB)*, 3(1), 45–52. <https://doi.org/10.38035/SIJDB.V3I1.273>
- Herrfahrdt-Pähle, E., Schlüter, M., Olsson, P., Folke, C., Gelcich, S., & Pahl-Wostl, C. (2020). Sustainability transformations: socio-political shocks as opportunities for governance transitions. *Global Environmental Change*, 63, 102097. <https://doi.org/10.1016/J.GLOENVCHA.2020.102097>
- Huberman, A., & Miles, M. (2012). Understanding and Validity in Qualitative Research. In *The Qualitative Researcher's Companion*. <https://doi.org/10.4135/9781412986274.n2>
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/J.JIK.2016.07.002>
- Ibrahim, A. H. Hi. (2024). Decentralization and its impact on improving public services. *International Journal of Social Sciences*, 7(2), 45–53. <https://doi.org/10.21744/IJSS.V7N2.2278>
- Karo, E., & Kattel, R. (2019). Public Administration, Technology and Innovation: Government as Technology Maker?: Permanent Study Group 15: Public Administration, Technology and Innovation. *Governance and Public Management*, 267–279. https://doi.org/10.1007/978-3-319-92856-2_25
- Kasim, B., Ferriswara, B., & Haryati, E. (2025). Digital Transformation In Public Services : A Literature Review On Bureaucratic Innovation And Adaptation In The Era Of Digital Government. *International Journal of Social Science and Humanity*, 2(4), 105–110. <https://doi.org/10.62951/IJSS.V2I4.523>
- Liakh, O. (2021). Accountability through Sustainability Data Governance: Reconfiguring Reporting to Better Account for the Digital Acceleration. *Sustainability* 2021, Vol. 13, Page 13814, 13(24), 13814. <https://doi.org/10.3390/SU132413814>
- Mahardhani, A. J. (2023). *Pemerintahan Kolaboratif (Menjawab Tantangan Masa Depan)*. Literasi Nusantara. <https://penerbitlitnus.co.id/portfolio/pemerintahan-kolaboratif-menjawab-tantangan-masa-depan/>
- Marlina, S., Herawati, A. R., & Kismartini. (2025). Digitalization of Civil Service Performance Services in Grobogan Regency. *International Journal of Science and Society*, 7(1), 60–72. <https://doi.org/10.54783/IJSOC.V7I1.1359>
- Mashudi, Malta, Novarlina, I., Mahardhani, A. J., & Muliadi, D. (2023). Social Policy and Human Development: A Never-Ending Issue . *Influence: International Journal of Science Review*, 5(1). <https://influence-journal.com/index.php/influence/article/view/131>

- Mubarok, S., Zauhar, S., Setyowati, E., & Suryadi, S. (2020). Policy Implementation Analysis: Exploration of George Edward III, Marilee S Grindle, and Mazmanian and Sabatier Theories in the Policy Analysis Triangle Framework. *Journal of Public Administration Studies*, 005(01). <https://doi.org/10.21776/ub.jpas.2020.005.01.7>
- Oturakci, M., & Yuregir, O. H. (2018). New approach to Rogers' innovation characteristics and comparative implementation study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 47, 53–67. <https://doi.org/10.1016/J.JENGTECMAN.2017.12.004>
- Pahleviannur, M. R., Grave, A. D., Saputra, D. N., Mardianto, D., & Mahardhani, A. J. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Pradina Pustaka.
- Parasuraman, A. (2000). Technology Readiness Index (Tri): A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies. *Journal of Service Research*, 2(4), 307–320. <https://doi.org/10.1177/109467050024001>
- Rachmawati, U. A., & Sensuse, D. I. (2010). Perspektif knowledge management pada e-government di Indonesia. *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi (SNATI), 2010(Snati)*.
- Rostika, I., Pramudiana, I. D., Sholichah, N., & Widyawati. (2024). Implementation of the Malang Mbois App as a Super-App Innovation for Enhancing Public Service Effectiveness. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 2(4), 282–292. <https://doi.org/10.69693/IJIM.V2I4.256>
- Saputra, N., & Nugroho, R. (2021). Good Governance pada Pelayanan Publik: Sebuah Usulan Model Pengembangan Berbasis Perilaku. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 9(1), 11–26. <https://doi.org/10.33701/JMSDA.V9I1.1559>
- Wibowo, B. P., Lumbanraja, P., & Harahap, R. H. (2026). The Effect of Soft Skills, Hard Skills, and Compliance on Employee Performance Through Self-Awareness as an Intervening Variable at the Regional Personnel and Human Resource Development Agency (BKPSDM) of Medan City. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 3(8), 207–216. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.19258855>