

ANALISIS KENDALA PENGOPERASIAN E-MASTER PASCA PERUBAHAN ALUR PENYUSUNAN SASARAN KINERJA PEGAWAI (SKP) TAHUN 2026 DI DINAS TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI PROVINSI JAWA TIMUR

Maria Ayesa¹, Nabila Septia Rosa²

^{1,2}Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

Email: maria.23181@mhs.unesa.ac.id

Abstrak

Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) adalah instrumen penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang disusun dan dilaporkan melalui aplikasi e-Master. Sejak perubahan alur penyusunan SKP tahun 2026 melalui penambahan fitur Indikator Kinerja Individu (IKI), *Key Performance Indicator* (KPI), dan Aktivitas Harian, ditemukan indikasi kesenjangan pemahaman pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur. Penelitian ini bertujuan menganalisis kendala tersebut ditinjau dari empat faktor implementasi kebijakan George C. Edward III, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik analisis Miles dan Huberman (1994) serta triangulasi sumber antara wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagai kendala tersebut bersumber pada ketiadaan panduan tertulis yang diperbarui sejak tahun 2016. Akibatnya, pemahaman pegawai bergantung pada sosialisasi yang hanya berlangsung satu kali, kesenjangan pemahaman pegawai karena tingkat pemahaman yang berbeda dan tidak didukung media pembelajaran mandiri, beban pendampingan menumpuk pada fasilitator tertentu, dan diperberat oleh terpusatnya wewenang perbaikan teknis di BKD Provinsi Jawa Timur yang membuat waktu penyelesaian kendala tidak pasti. Sementara itu, faktor disposisi tidak menunjukkan kendala serius karena implementasi tetap berjalan berkat komitmen personal pelaksana. Temuan ini menegaskan urgensi pembaruan panduan tertulis, dilengkapi media visual seperti video tutorial, untuk mendukung pembelajaran mandiri pegawai.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan, e-Master, Sasaran Kinerja Pegawai, Edward III, Kendala.

Abstract

Employee Performance Targets (SKP) are a performance evaluation tool for Civil Servants (ASN) that are developed and reported through the e-Master application. Since the change in the SKP preparation process in 2026, which included the addition of Individual Performance Indicators (IKI), Key Performance Indicators (KPI), and Daily Activities, there have been indications of a gap in understanding among employees at the East Java Provincial Department of Manpower and Transmigration. This study aims to analyze these challenges by referring to George C. Edward III's four factors of policy implementation, namely, communication, resources, disposition, and bureaucratic structure, using a descriptive qualitative approach with the Miles and Huberman (1994) analysis technique, as well as triangulation of data sources including interviews, observations, and document analysis. The results of the study indicate that these various obstacles stem from the absence of written guidelines that have been updated since 2016. As a result, employees' understanding relies on a one-time orientation session; gaps in understanding arise due to varying levels of comprehension and the lack of self-directed learning materials; the burden of guidance falls

disproportionately on certain facilitators; and the situation is exacerbated by the centralization of authority for technical corrections at the East Java Provincial Civil Service Agency (BKD), which makes the timeframe for resolving issues uncertain. Meanwhile, dispositional factors did not pose significant obstacles, as implementation continued thanks to the personal commitment of the implementers. These findings underscore the urgency of updating written guidelines, supplemented by visual media such as video tutorials, to support employees' self-directed learning.

Keywords: *Policy Implementation, E-Master, Employee Performance Goals, Edward III, Challenges.*

A. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi saat ini telah berkembang secara pesat dan telah menyebar hampir dalam seluruh aspek kehidupan manusia. Teknologi yang dahulu hanya dapat diakses oleh kalangan akademisi, ilmuwan dan industri tertentu, kini telah menjadi bagian yang tidak dapat terpisahkan pada hampir seluruh aspek kehidupan manusia. Teknologi informasi digunakan untuk menghasilkan informasi yang relevan, akurat dan tepat waktu sehingga dapat mendukung berbagai aktivitas kehidupan, baik untuk keperluan pribadi, bisnis, hingga pemerintahan (Cholik, 2021). Salah satu contoh aspek kehidupan yang banyak mendapatkan pengaruh dari perkembangan teknologi adalah pemerintahan.

Dalam pemerintahan, teknologi informasi dan komunikasi telah mendorong perubahan sistem kerja *paper-based administration* menuju *electronic government*. E-Government adalah rangkaian konsep penggunaan teknologi informasi dan komunikasi oleh pemerintah, baik pemerintah pusat maupun daerah, dengan tujuan meningkatkan pelayanan publik yang efisien, efektif, transparan, dan akuntabel. Penerapan e-government diharapkan dapat memperkuat hubungan antara pemerintah dan masyarakat, pemerintah dan pelaku bisnis dan hubungan instansi pemerintah dengan instansi pemerintah yang lain (Azizah & Najicha, 2022). Salah satu wujud nyata dari e-government ini adalah pengelolaan administrasi kepegawaian Aparatur Sipil Negara (ASN) yang diimplementasikan melalui sistem informasi kepegawaian berbasis elektronik.

Sebelum transformasi digital diterapkan, pengelolaan administrasi kepegawaian umumnya dilakukan secara manual, khususnya di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, dahulu pengelolaan data kepegawaian dilakukan dengan cara disimpan dalam bentuk arsip fisik yang diletakkan pada lemari penyimpanan. Sistem tersebut mengharuskan proses penyimpanan, pencarian kembali hingga pengelolaan data dilakukan secara konvensional, sehingga memerlukan lebih banyak ruang dan waktu dalam pengelolaannya.

Seiring perkembangan digitalisasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, maka dikembangkan layanan Elektronik Manajemen ASN Terpadu (e-Master) oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan digunakan oleh seluruh ASN yang bekerja di bawah naungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, termasuk Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Disnakertrans) Provinsi Jawa Timur. Penelitian oleh (Ashari, 2020), menyatakan e-Master merupakan layanan kepegawaian *one for all* yang diciptakan untuk menyempurnakan aplikasi SIMPEG yang sebelumnya terdapat masalah, seperti masih mengharuskan ASN mengirimkan dokumen fisik ke kantor BKD walaupun sudah mengusulkan layanan kepegawaian secara online. Tujuan dikembangkannya e-Master adalah untuk memudahkan dan menjaga pengelolaan data kepegawaian secara berkelanjutan, lengkap dan akurat. Untuk memenuhi tujuan tersebut, e-Master menggunakan sistem *employee self-service*, yaitu setiap pengguna/pegawai ASN mengentri dan memperharui data pribadinya secara berkala sesuai dokumen asli yang dimiliki, tanpa perantara lain. Dengan diterapkannya sistem ini, akan meringankan tugas

fasilitator di setiap OPD saat pembaruan data, sehingga proses pengelolaan data kepegawaian dapat berjalan dengan baik.

Manfaat layanan e-Master yang dirasakan oleh pengguna, menjadikan sistem layanan tersebut masih dipertahankan penggunaannya hingga saat ini, bahkan sistem tersebut mengalami perkembangan baik dari kebijakan maupun beberapa fitur layanan yang tersedia. Perkembangan ini dilakukan sebagai langkah penyesuaian antara sistem dengan kebijakan yang ditetapkan. Salah satu kebijakan yang turut menjadi dasar perubahan dalam e-Master yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPANRB) Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN. Dalam (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2022) menyatakan terkait penerapan sistem penilaian kinerja berdasarkan kontribusi dan kualitas hasil kinerja pegawai untuk menggantikan sistem semula yang hanya berfokus pada capaian target. Penerapan sistem dari kebijakan tersebut ditandai dengan adanya penambahan fitur baru yaitu Aktivitas Harian, Key Performance Indicator (KPI), dan Indikator Kinerja Individu (IKI).

Pengembangan layanan e-Master ini secara umum memberikan manfaat dalam kemudahan administrasi kepegawaian. Namun, setiap pengembangan sistem pasti juga menuntut pengguna memahami sistem kerja baru yang berbeda dari sebelumnya. Berdasarkan dengan penelitian (Paras Ayu, Hartono, & Puspaningtyas, 2021) yang menyatakan setiap pembaruan dalam proses pengembangan sistem juga menimbulkan tantangan tersendiri bagi pegawai, karena mereka dituntut untuk terus menyesuaikan diri dengan sistem kerja yang baru. Tantangan ini dirasakan lebih berat oleh pegawai berusia lanjut yang kemampuan teknologinya masih terbatas. Selain itu, ditemukan pula kendala pada kondisi server aplikasi serta berbagai persoalan teknis lainnya.

Temuan tersebut sejalan dengan hasil observasi peneliti selama menjalani kegiatan magang di Disnakertrans Jatim pada awal tahun 2026. Peneliti menemukan beberapa pegawai dari bidang/ unit kerja lain yang mendatangi fasilitator bidang sekretariat untuk berkonsultasi. Kondisi serupa juga ditemukan peneliti pada kesempatan lain, yaitu saat mengikuti kegiatan monitoring dan evaluasi di beberapa UPT BLK. Menurut keterangan informan fasilitator, pada awal penetapan pembaruan fitur maupun kebijakan, tantangan serupa juga dialami oleh hampir seluruh unit kerja di lingkup Pemerintah Provinsi Jawa Timur, sehingga dibutuhkan waktu untuk beradaptasi dengan sistem yang baru.

Salah satu faktor yang diduga memberikan pengaruh dalam kondisi tersebut yaitu karena tidak tersedianya buku panduan tertulis yang relevan dengan fitur dan kebijakan terbaru. Panduan resmi e-Master tersedia yang diterbitkan oleh BKD pada tahun 2016 sudah tidak relevan dengan fitur dan alur penyusunan SKP setelah implementasi PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022. Sehingga setiap terjadi pembaruan kebijakan ataupun fitur pada e-Master, pegawai hanya dapat mengandalkan pengarahannya yang diberikan, tanpa panduan tertulis yang bisa dijadikan acuan untuk dipelajari secara mandiri oleh pegawai. Ketika masih merasa kebingungan, pegawai terbiasa bertanya kembali kepada fasilitator yang dianggap memahami sistem terbaru.

Penelitian sebelumnya oleh (Paras Ayu et al., 2021) menemukan bahwa menu SKP merupakan menu yang paling sulit dioperasikan pengguna e-Master, terutama ketika menyusun dan merubah target kerja. Namun, penelitian tersebut dilakukan sebelum sistem pengelolaan kinerja ASN mengalami penyesuaian dengan PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN, yang menimbulkan masa penyesuaian pegawai dengan alur penyusunan SKP terbaru. Penelitian ini dilakukan berfokus untuk menganalisis kendala pengoperasian e-Master setelah terjadi perubahan alur penyusunan SKP tahun 2026 berdasarkan PermenPAN RB Nomor 6 Tahun 2022.

Penelitian ini penting dilakukan karena layanan e-Master kedepannya akan selalu mengalami perkembangan, jika akar masalah seperti ketiadaan buku panduan tertulis tidak

segera diatasi, maka potensi munculnya kendala serupa akan tetap dirasakan setiap diterapkan fitur dan kebijakan baru. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kendala penggunaan e-Master setelah perubahan alur penyusunan SKP, serta menganalisis kendala tersebut menggunakan teori implementasi kebijakan oleh George C. Edward III.

B. METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif untuk menganalisis kendala pengoperasian e-Master setelah perubahan alur penyusunan SKP tahun 2026 di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur. Pendekatan deskriptif ini dipilih karena penelitian ini bertujuan memberikan gambaran secara spesifik terkait kendala yang dialami pegawai. Penelitian ini dilakukan ketika peneliti melaksanakan kegiatan magang di lingkungan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur, pada bidang Sekretariat, sub bidang Kepegawaian, yang berlokasi di Kota Surabaya, pada bulan Februari hingga Juni 2026. Data penelitian yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui hasil wawancara dan observasi secara langsung, sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi yang relevan dengan penggunaan aplikasi e-Master yaitu buku panduan lama e-Master yang diterbitkan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur tahun 2016.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*. Informan penelitian terdiri dari satu orang fasilitator bidang sekretariat yang bertugas mendampingi penggunaan sistem e-Master dan satu orang pegawai sebagai pengguna e-Master ASN pada Disnakertrans. Pemilihan informan didasarkan pada pertimbangan bahwa fasilitator merupakan penghubung langsung antara BKD Provinsi Jawa Timur selaku pembuat dan pengembang sistem dengan pegawai Disnakertrans Jatim selaku pengguna, sekaligus sebagai pihak yang melakukan pendampingan terkait pengoperasian e-Master di Disnakertrans Jatim. Posisi ini memungkinkan fasilitator memiliki pemahaman yang cukup mengenai kendala yang dialami pengguna dari bidang/unit kerja di Disnakertrans Jatim. Sedangkan informan pengguna dipilih untuk memvalidasi informasi yang disampaikan oleh fasilitator sekaligus memberikan pandangan langsung terkait pengalaman penggunaan e-Master dari sisi pengguna. Nama informan tidak dicantumkan secara jelas dan hanya disebutkan sesuai perannya sebagai "Fasilitator" dan "Pengguna" untuk menjaga privasi. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara semi-terstruktur, dan studi dokumentasi untuk memperoleh informasi yang mendalam mengenai kendala pegawai dalam pengoperasian e-Master setelah perubahan alur penyusunan SKP tahun 2026 di Disnakertrans Jatim.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model Miles dan Huberman (1994) yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dengan membandingkan informasi yang didapatkan dari fasilitator e-Master dan pegawai pengguna e-Master ASN, hasil observasi, serta dokumen pendukung yang relevan dengan penggunaan aplikasi e-Master untuk memastikan validitas data.

Kendala pengoperasian e-Master setelah perubahan alur penyusunan SKP tahun 2026 dalam penelitian ini dianalisis dengan mengelompokkan data temuan berdasarkan empat faktor utama yang memengaruhi implementasi kebijakan menurut George C. Edward III (1980), yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Teori ini dipilih karena keempat faktornya relevan digunakan untuk menganalisis kendala implementasi kebijakan perubahan alur penyusunan SKP Tahun 2026 pada layanan e-Master merupakan bentuk implementasi kebijakan PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN, mulai dari penyampaian informasi kebijakan dari BKD kepada pelaksana di Disnakertrans (komunikasi), staf, informasi, wewenang, dan fasilitas pendukung dalam mendukung berjalannya kebijakan (sumber daya), sikap dan komitmen pelaksana dalam menjalankan

kebijakan (disposisi), hingga pembagian wewenang serta ketersediaan panduan yang mengatur pelaksanaan kebijakan sehari-hari (struktur birokrasi). Keempat variabel tersebut memungkinkan penelitian ini tidak hanya menggambarkan kendala yang terjadi secara deskriptif, tetapi juga menganalisis akar penyebabnya secara lebih terstruktur dan mendalam.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perubahan Substansi Alur Pengisian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

Dalam membahas analisis kendala yang muncul, kita perlu terlebih dahulu memahami perubahan mendasar yang terjadi pada alur SKP tahun 2026 di e-Master. Dalam hasil wawancara, informan fasilitator mengonfirmasi terkait dasar hukum dan waktu implementasi secara jelas: *“Perubahan SKP model terakhir diterapkan pada awal tahun 2026 dan didasarkan pada PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022.”*

Perubahan yang terjadi bukan sekedar pembaruan tampilan dengan penambahan fitur pada layanan e-Master, tetapi juga dasar dalam penilaian kinerja pegawai. Sebagaimana dijelaskan juga dalam penelitian oleh (Putra, 2025) bahwa berdasarkan PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022, kinerja ASN dinilai berdasarkan volume pekerjaan yang dihasilkan, kemampuan kerjasama dalam tim, ketepatan waktu dan kualitas kerja pegawai dalam menyelesaikan tugasnya dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Perubahan tersebut ditunjukkan dengan penerapan fitur Aktivitas Harian dan Indikator Kinerja Individu (IKI) pada layanan e-Master, selain itu IKI juga dapat digunakan sebagai *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai acuan penilaian capaian kinerja pegawai yang pada sistem sebelumnya belum tersedia. Sebagaimana dikonfirmasi oleh informan fasilitator: *“Ada penambahan fitur seperti Aktivitas Harian, Indikator Kinerja Individu (IKI). Sekarang sudah ada IKI, dan IKI tersebut juga bisa dijadikan Key Performance Indicator (KPI), dulu KPI juga ga ada”*.

Perubahan tersebut menyebabkan pegawai harus menentukan IKI yang juga digunakan sebagai KPI pegawai, serta menyesuaikan pekerjaan harian pegawai ke dalam kamus aktivitas harian yang tersedia ke di dalam sistem. Kondisi ini yang menimbulkan masa penyesuaian sekaligus tantangan baru bagi sebagian pegawai dalam menjalankan kebijakan sistem terbaru.

Salah satu contoh bentuk tantangan kendala adalah ketika pegawai harus menyesuaikan pekerjaan sehari-hari mereka sesuai kategori dalam kamus aktivitas harian yang memang dibuat secara umum oleh BKD, seperti yang dijelaskan oleh informan fasilitator bahwa: *“Teman-teman itu pinginnya spesifik ke pekerjaan yang mereka lakukan, tapi BKD memberikan pengarahan dibuat segeneral mungkin. Karena kalau dibuat spesifik sesuai pekerjaan mereka, nanti kategori aktivitasnya jadi banyak, tapi kalau dibikin secara general akan memungkinkan satu uraian untuk dipakai oleh beberapa jabatan”*. Pegawai selaku pengguna menemukan kesulitan dalam sistem tersebut karena mereka dituntut mandiri menyesuaikan pekerjaan mereka ke dalam kategori kamus aktivitas harian, contohnya ketika pegawai yang pekerjaannya mengerjakan data keuangan, lalu saat melakukan pengisian aktivitas harian pegawai itu bingung menyesuaikan karena kategori yang relevan hanya ada mengerjakan data saja, tidak spesifik ke mengerjakan data keuangan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kesulitan yang dialami pegawai bukan hanya perubahan pada fitur atau tampilan pada e-Master saja, tetapi juga perubahan alur penyusunan SKP terbaru yang mendorong pegawai untuk menyesuaikan diri dengan sistem maupun tantangan yang ada.

2. Kendala Penggunaan E-Master Pasca Perubahan Alur Penyusunan SKP Tahun 2026 Berdasarkan Teori George C. Edward (1980)

a. Komunikasi

Menurut George C. Edward III, komunikasi merupakan faktor yang menjadi penentu keberhasilan implementasi kebijakan. Pelaksanaan kebijakan yang efektif dapat dilihat dari

komunikasi yang terjadi dengan pihak terkait. Penyampaian kebijakan harus dilakukan secara jelas dan konsisten sehingga baik dari pihak pembuat hingga pelaksana memiliki pemahaman yang sama terkait informasi kebijakan tersebut (Widyawan & Idris, 2021). Pada teori Edward, faktor komunikasi diuraikan dalam tiga indikator, yaitu bagaimana informasi kebijakan disalurkan dari pembuat kebijakan ke pelaksana (transmisi), apakah informasi kebijakan yang disampaikan sudah cukup jelas untuk dipahami dan tidak menimbulkan perbedaan penafsiran (kejelasan), apakah informasi kebijakan disampaikan sudah secara seragam mulai dari pembuat kebijakan hingga kepada seluruh pelaksana dan tidak mengalami perubahan makna selama proses penyampaian (konsistensi).

Dalam implementasi kebijakan perubahan alur penyusunan SKP tahun 2026, komunikasi memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dibuatnya kebijakan tersebut. Pada temuan penelitian ini, penyampaian kebijakan terkait perubahan alur penyusunan SKP Tahun 2026 dilakukan secara bertahap, dimulai dari BKD Provinsi Jawa Timur yang melakukan pengarahannya kepada setiap perwakilan kepegawaian Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Jawa Timur, termasuk Disnakertrans. Selanjutnya, perwakilan kepegawaian tersebut, melakukan pengarahannya kepada seluruh fasilitator yang ada di bidang/unit kerja dibawah naungan Disnakertrans Jatim, sebelum akhirnya fasilitator tersebutlah yang memberikan pengarahannya dan pendampingan kepada seluruh pegawai di bidang/unit kerjanya. Pada setiap tahap pengarahannya tersebut, penyampaian materi dilakukan dengan disertai praktik langsung. Namun, pada keseluruhan tahap tersebut tidak disertai dokumen atau buku panduan tertulis sebagai acuan pegawai yang dapat dilihat berulang kali sewaktu-waktu. Sebagaimana dikonfirmasi oleh Informan pengguna: *“Iya, hanya pengarahannya itu saja. Tidak ada panduan tertulis yang dibuat”*.

Ketiadaan media pembelajaran seperti buku panduan memiliki pengaruh pada sistem pengarahannya yang hanya berlangsung satu kali setiap terjadi perubahan, sehingga pemahaman pegawai belum sepenuhnya terbentuk hanya dari satu kesempatan tersebut. Hal ini ditunjukkan dari hasil studi dokumentasi terhadap buku panduan e-Master yang diterbitkan oleh BKD pada tahun 2016, yang dinilai sudah tidak relevan dengan sistem e-Master saat ini, karena tidak memuat fitur terbaru, seperti pembaruan terbaru pada awal tahun 2026 meliputi fitur Indikator Kinerja Individu (IKI), Key Performance Indicator (KPI), dan Aktivitas Harian. Jadi, selama kurun waktu sepuluh tahun, media buku panduan tertulis resmi tidak mengalami pembaruan meskipun setelah implementasi perubahan kebijakan yang cukup mendasar melalui PermenPAN RB Nomor 6 Tahun 2022.

Berdasarkan pengakuan informan fasilitator, setiap ada pembaruan sistem termasuk penambahan fitur baru, pegawai membutuhkan masa adaptasi 1-2 bulan sebelum pegawai dapat bekerja secara mandiri, dan selama masa adaptasi tersebut beliau sering menerima pertanyaan dari rekan kerja bahkan di luar jam kerja. Pengakuan tersebut divalidasi oleh informan pengguna, yang mengakui pemahamannya terhadap sistem belum sepenuhnya baik walaupun telah menerima pengarahannya, sekaligus menyebutkan hanya ada dua pegawai bidang sekretariat, sub bidang kepegawaian yang berstatus fasilitator saja yang dianggap paling memahami sistem secara menyeluruh. Temuan tersebut turut diperkuat dengan observasi peneliti selama magang di sub bidang kepegawaian, di mana terdapat beberapa pegawai dari bidang/ unit kerja lain yang mendatangi secara langsung fasilitator bidang sekretariat untuk konsultasi mengenai penyusunan SKP terbaru. Kondisi serupa juga ditemukan pada observasi peneliti, saat berkesempatan mengikuti kegiatan monitoring dan evaluasi bersama pegawai sub bidang kepegawaian Disnakertrans Jatim ke UPT BLK Tulungagung, di mana terdapat sejumlah pegawai yang merasa bingung dengan alur penyusunan SKP terbaru sehingga membutuhkan pengarahannya ulang dengan bantuan alat proyektor.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian mengenai Implementasi SIMPEG di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Samarinda oleh (Widyawan &

Idris, 2021) menekankan pentingnya buku panduan tertulis yang bisa dibuka sewaktu-waktu sebagai rekomendasi dalam mengatasi implementasi sistem yang belum optimal. Kesamaan temuan tersebut menunjukkan bahwa faktor komunikasi kebijakan yang belum disertai media memadai seperti buku panduan tertulis akan berpotensi terjadi perbedaan pemahaman terhadap informasi kebijakan yang disampaikan di dalam setiap tahap.

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, berbagai kendala tersebut diatasi melalui konsultasi langsung dengan fasilitator atau sosialisasi ulang ketika kegiatan monitoring dan evaluasi berlangsung di setiap unit kerja. Akan tetapi, upaya tersebut baru muncul setelah kebingungan pegawai, bukan bagian dari langkah antisipatif yang sejak awal dipersiapkan. Mengingat ketiadaan media pembelajaran seperti buku panduan bukan hal baru, melainkan sudah berlangsung sejak sebelum diberlakukannya perubahan model SKP tahun 2026. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberlanjutan berlangsungnya penyampaian informasi kebijakan lebih banyak dipengaruhi oleh peran personal fasilitator yang berkomitmen, dibandingkan pada mekanisme sosialisasi oleh BKD Provinsi Jawa Timur.

b. Sumber Daya

Menurut George C. Edward, sumber daya merupakan faktor yang mendukung dalam implementasi kebijakan. Bahkan komunikasi yang konsisten dan jelas tidak akan berjalan dengan efektif jika tingkat pelaksana tidak didukung oleh sumber daya yang memadai, seperti sumber daya manusia, keuangan, dan fasilitas yang memadai (Habsana, Kencono, & Fridayani, 2026). Mengacu pada teori Edward, faktor sumber daya diuraikan dalam empat indikator, yaitu pegawai dengan jumlah dan kompeten memadai (staf), terdapat informasi terkait alur pelaksanaan kebijakan dan kepatuhan pelaksana terhadap aturan (informasi), kewenangan resmi yang dimiliki pelaksana untuk menjalankan kebijakan sesuai dengan tugas dan ketentuan yang ditetapkan (wewenang), dan sarana dan prasarana untuk mendukung penerapan kebijakan (fasilitas) (Sutmasa, 2026).

Berdasarkan hasil penelitian, salah satu persoalan utama faktor sumber daya berada pada pemahaman pelaksana dalam memahami dan menerapkan penggunaan e-Master. Sebagaimana disampaikan oleh informan pengguna bahwa hanya terdapat dua pegawai bidang sekretariat, sub bidang kepegawaian yang berstatus fasilitator yang benar-benar menguasai pemahaman terhadap sistem. Kesenjangan pemahaman ini tidak hanya dialami oleh pegawai pengguna, tetapi juga ditemukan di antara fasilitator itu sendiri, di mana tidak seluruh fasilitator memiliki tingkat pemahaman yang sama terhadap sistem. Kondisi tersebut menyebabkan pegawai lain masih memiliki ketergantungan pada pegawai tersebut saat mengalami kendala dalam penggunaan e-Master, salah satunya yaitu saat pegawai bingung dengan alur penyusunan SKP model terbaru tahun 2026. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan teknis pegawai dalam mengoperasikan sistem belum tersebar secara merata kepada seluruh pelaksana, tetapi masih terbatas pada individu tertentu. Sehingga, penyelesaian kendala dalam pengoperasian e-Master masih bergantung pada pemahaman pegawai tertentu yang dianggap paling memahami sistem, khususnya pada masa adaptasi pegawai setiap terjadi pembaruan kebijakan atau fitur dalam sistem. Hal ini menimbulkan potensi hambatan operasional atau bahkan risiko keberlanjutan jika pegawai tersebut berhalangan atau tidak dapat menjalankan tugasnya. Walaupun demikian, ketergantungan ini memiliki batas, mengingat pegawai yang dianggap paling memahami sistem pun berstatus sebagai pengguna saja, bukan pembuat ataupun pengembang layanan e-Master.

Keterbatasan pemahaman pegawai juga berkaitan dengan belum tersedianya media pembelajaran sebagai pendukung penerapan kebijakan. Meskipun sosialisasi mengenai perubahan alur penyusunan SKP tahun 2026 telah dilakukan, pegawai masih belum cukup memahami untuk mengoperasikan e-Master secara mandiri sehingga masih bergantung pada pegawai fasilitator ketika menghadapi kendala. Seperti yang telah dibahas pada faktor komunikasi, kondisi tersebut turut dipengaruhi oleh belum tersedianya media pembelajaran

yang mampu menyediakan informasi yang secara lengkap, relevan, mudah dipahami, dan mudah diakses oleh seluruh pegawai karena buku panduan e-Master yang tersedia masih merupakan terbitan tahun 2016 dan belum diperbarui mengikuti perkembangan saat ini.

Persoalan pada media pembelajaran ini tidak berhenti hanya pada pembaruan buku panduan saja. Berdasarkan hasil wawancara, informan pengguna menyatakan bahwa video tutorial dinilai lebih membantu dalam pemahaman pegawai dibandingkan buku panduan karena memperlihatkan tampilan proses dan instruksi yang lebih jelas secara visual dan dapat diputar berulang kali jika diperlukan, sebagaimana disampaikan: *"...mungkin lebih baik juga ketika ada video tutorial jadi sekalian langsung ada praktiknya, kalau buku panduan kan orang masih bisa bingung karena kurang jelas."* Pernyataan kebutuhan tersebut serupa dengan penelitian (Hendriyani et al., 2018) yang menunjukkan bahwa ketika media pembelajaran hanya tersedia dalam bentuk buku tertulis, pengguna cenderung membutuhkan media tambahan berupa video tutorial, dengan tujuan agar pembelajaran dapat dilakukan secara mandiri. Sejalan dengan penelitian tersebut, kondisi yang ditemukan peneliti di Disnakertrans Jatim yaitu belum tersedia media pembelajaran paling mendasar seperti pembaruan buku panduan tertulis, apalagi kebutuhan seperti video tutorial pun belum terpenuhi.

Selain keterbatasan pemahaman dan media pembelajaran, kendala pada faktor sumber daya juga muncul dari sisi kewenangan. Pengoperasian e-Master memiliki beberapa jenjang kewenangan sesuai dengan peran dan akun yang dimiliki pegawai tersebut. Hal ini ditunjukkan dengan pegawai sebagai pengguna hanya berwenang mengelola data pribadinya, sementara fasilitator memiliki wewenang lebih luas melalui akun terpisah untuk mengelola data seluruh pegawai di bidang/ unit kerjanya. Atasan langsung/ pejabat penilai kinerja yang berwenang memeriksa, menyetujui hingga menilai kinerja pegawai bawahannya. Namun, seluruh wewenang tersebut tetap terbatas pada pengelolaan data pegawai saja dan tidak termasuk mengubah maupun mengembangkan layanan e-Master tersebut, yang sepenuhnya berada di tangan BKD Provinsi Jawa Timur selaku pembuat sistem. Sebagaimana disampaikan oleh informan fasilitator: *"...kalau kita dari disnaker ini istilahnya hanya sebagai pengguna saja, tidak bisa merubah aplikasi yang spesifik mungkin, jadi kalau ada server down atau sejenisnya kita hanya bisa mengajukan keluhan"*.

Terpusatnya wewenang dalam pengembangan layanan e-Master di BKD Provinsi Jawa Timur ini diterapkan untuk menjaga keamanan dan ketetapan sistem sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan. Namun, hal ini juga menimbulkan persoalan, ketika tidak ada kepastian waktu penyelesaian kendala teknis mengenai keluhan *server down* dan kendala sejenisnya. Pada hasil observasi peneliti selama magang di Disnakertrans, peneliti pernah mengalami gangguan *server down* pada e-Master selama satu hari penuh dan pada hari selanjutnya, peneliti turut mengalami gangguan sistem yang lambat, dimana proses perubahan data KPI pegawai untuk satu IKI dapat memakan waktu hingga 10-15 menit. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penyelesaian kendala teknis di luar wewenang Disnakertrans Jatim membutuhkan waktu yang tidak sebentar dan berpotensi mengganggu pelaksanaan kebijakan, mengingat penyusunan hingga pelaporan SKP memiliki tenggat waktu.

Berdasarkan uraian tersebut, faktor sumber daya dalam implementasi perubahan alur SKP tahun 2026 pada e-Master di Disnakertrans Jatim menunjukkan tiga kendala yang saling berkaitan. Pernyataan ini ditunjukkan pada, yang pertama, pemahaman pegawai belum sepenuhnya merata sehingga ketika mengalami kendala, pegawai masih menjadikan fasilitator bidang sekretariat sebagai rujukan utama, khususnya ketika masa adaptasi pegawai akibat terjadinya pembaruan dalam sistem. Kedua, buku panduan tertulis sebagai media pembelajaran belum mengalami pembaruan dan belum tersedianya media pembelajaran pendukung seperti video tutorial yang diharapkan oleh pengguna agar mendukung proses pembelajaran mandiri. Terakhir, ketidakpastian waktu penyelesaian kendala teknis karena wewenang pengembangan sistem hanya terpusat di BKD.

c. Disposisi

Faktor disposisi dalam teori George C. Edward III (1980) merupakan faktor yang berkaitan dengan kemampuan dan komitmen, serta pelaksana harus mengetahui apa yang harus dilakukan dalam pelaksanaan kebijakan dengan konsisten. Pada teori Edward, faktor disposisi diuraikan dalam dua indikator, yaitu pemilihan pegawai/personel yang tepat sesuai sikap dan dedikasinya terhadap implementasi kebijakan yang ditetapkan (pengangkatan birokrasi) dan pemberian keuntungan pribadi tertentu sebagai upaya dalam mempengaruhi tindakan pelaksana kebijakan agar dapat melaksanakan kebijakan dengan baik (insentif) (Sutmasa, 2026).

Mengacu pada kedua indikator tersebut, temuan dalam penelitian ini menunjukkan pemilihan peran fasilitator sebagai pendamping pegawai sudah tepat, dilihat dari cara beliau mengambil sikap yang responsif dan sabar dalam menghadapi pegawai yang masih beradaptasi dengan perubahan alur penyusunan SKP, khususnya fasilitator bidang sekretariat Disnakertrans Jatim. Berdasarkan hasil wawancara, informan fasilitator mengaku pada awal saat masa adaptasi perubahan tersebut, cukup sering mendapatkan pertanyaan tentang perubahan alur penyusunan SKP model terbaru, bahkan ketika sudah di luar jam kerja. Sebagaimana disampaikan oleh informan fasilitator: *"kalau waktu ada penambahan fitur baru, cukup sering, kami teman-teman dari kepegawaian biasanya memang ada yang ditanyain malam-malam juga ada"*. Komitmen fasilitator tersebut berdampak baik pada hasil implementasi perubahan kebijakan, terlihat dari belum pernah terjadinya keterlambatan penetapan SKP yang disebabkan oleh keterbatasan pemahaman pegawai terhadap layanan e-Master.

Selain mengenai komitmen fasilitator, berdasarkan hasil observasi peneliti, ditemukan adanya sistem penghargaan nonfinansial yang dilakukan di Disnakertrans Jatim setiap bulannya yang bernama *"Best Employee of the Month"*. Hasil observasi terkait lainnya ditemukan oleh peneliti selama pelaksanaan kegiatan magang di Disnakertrans Jatim, pada sub bidang kepegawaian. Sistem *"Best Employee of the Month"* dijalankan sepenuhnya dalam layanan e-Master ketika seluruh pegawai sudah melakukan pelaporan realisasi SKP. Sistem tersebut dijalankan dengan fasilitator masing-masing unit/bidang yang terlebih dahulu *setting* tiga kandidat nominasi pegawai dengan capaian kinerja terbaik ke dalam sistem e-Master, kemudian seluruh pegawai dapat melakukan pemungutan suara dengan memilih satu dari ketiga kandidat pada bidang masing-masing. Pada saat pelaksanaan *voting* selesai dilakukan, peneliti turut mendapatkan tugas untuk merekap hasil pemilihan diseluruh bidang dan unit kerja Disnakertrans Jatim, dan pegawai dengan pemilihan suara terbanyak pada bulan tersebut mendapatkan penghargaan *"Best Employee of the Month."* Meskipun peneliti tidak mengetahui secara rinci terkait berdasarkan data atau kriteria apa yang digunakan fasilitator dalam menetapkan tiga kandidat nominasi tersebut, adanya sistem penghargaan yang terintegrasi dengan data kinerja pegawai pada e-Master ini membuktikan bahwa hasil penilaian kinerja dalam sistem tidak hanya digunakan sebagai kebutuhan administrasi saja, tetapi juga dapat dimanfaatkan sebagai bentuk apresiasi kepada pegawai. Dengan penerapan sistem ini, akan memungkinkan pegawai untuk lebih terdorong menjalankan tugasnya secara lebih optimal, termasuk dalam penyusunan SKP.

Berdasarkan uraian tersebut, faktor disposisi juga turut berperan dalam implementasi perubahan alur penyusunan SKP pada e-Master terlihat pada penempatan fasilitator dengan sikap dan komitmen yang baik dalam memberikan pendampingan kepada pegawai, serta sistem insentif/penghargaan nonfinansial melalui *Best Employee of the Month* di sistem e-Master kepada seluruh pegawai dengan capaian kinerja terbaik, tidak terbatas pada fasilitator ataupun pengguna saja.

d. Struktur Birokrasi

Dalam teori George C. Edward III, dikatakan bahwa struktur birokrasi merupakan faktor yang mengatur pembagian tanggung jawab dan koordinasi antar pelaksana untuk memastikan pelaksanaan kebijakan yang optimal, terstruktur, dan konsisten dengan tujuan kebijakan. Faktor struktur birokrasi diuraikan dalam dua indikator, yaitu pembagian tugas dan tanggungjawab antar pelaksana kebijakan (distribusi wewenang) dan panduan yang mengatur sistem pelaksanaan kebijakan berjalan konsisten (standar prosedur operasional) (Habsana et al., 2026).

Penelitian ini menemukan bahwa perubahan alur penyusunan SKP tahun 2026, dengan penambahan fitur Indikator Kinerja Individu (IKI), Key Performance Indicator (KPI), dan Aktivitas Harian yang sebelumnya belum ada dalam sistem penilaian kinerja pegawai, tetap dijalankan mengikuti prosedur yang jelas dan konsisten di Disnakertrans Jatim. Ketiga fitur tersebut menimbulkan tahapan baru dalam rangkaian alur SKP, yang membutuhkan *approval* oleh atasan langsung/pejabat penilai kinerja dengan tenggat waktu yang ditetapkan setiap bulan. Sebagaimana disampaikan oleh informan fasilitator mengenai tenggat waktu penetapan SKP pegawai: *"...karena kita memang kita Disnaker cukup rapi, karena memang ada aturan yang tanggal 3 harus sudah kirim atasan langsung, itu sudah harus dikirim ke BKD, dan tanggal 7 itu sudah harus masuk ke keuangan untuk pencairan tunjangan"*. Prosedur bertahap dan terjadwal ini menunjukkan bahwa penambahan fitur dan tahapan baru pada alur SKP tetap berjalan sesuai aturan yang ditetapkan, sehingga meskipun terdapat keterbatasan pemahaman pegawai sebagaimana telah dijelaskan pada faktor Sumber Daya, pelaksanaan SKP tidak sampai mengalami keterlambatan.

Selain mengatur alur SKP, prosedur yang berlaku juga terdapat sistem koreksi ketika terjadi kekeliruan input data yang sudah berstatus *approved* dan tidak dapat diubah langsung oleh pengguna. Sebagaimana dijelaskan oleh informan fasilitator: *"...kesalahan input pasti ada, tapi kan masih bisa turun status, karena SKP itu ada fitur turun status. Jadi SKP itu sistemnya kita melaporkannya ke atasan langsung, atasan memberi approval melalui sistem, nah jika sudah disetujui ini sudah tidak bisa diedit. Nah ketika ada kesalahan tadi kita bisa meminta turun status tadi, jadi yang awalnya statusnya sudah approve menjadi unapprove lagi"*. Dengan adanya mekanisme ini, kekeliruan input tetap dapat diselesaikan melalui jalur prosedur yang terstruktur, tanpa perlu keluar dari prosedur yang berlaku.

Selain berjalan melalui prosedur yang terstruktur, pelaksanaan SKP pada e-Master juga tidak lepas dari pembagian wewenang antar pelaksana kebijakan. Dalam pengelolaan e-Master secara struktural, terdapat pembagian wewenang dan tanggung jawab yang cukup jelas, terlihat pada pengguna yang berwenang mengelola data pribadinya, fasilitator berwenang mengelola data seluruh pegawai di bidang/ unit kerjanya, atasan langsung/pejabat penilai kinerja yang berwenang memeriksa, menyetujui hingga menilai kinerja pegawai bawahannya, serta BKD Provinsi Jawa Timur yang berwenang memperbaiki ataupun mengembangkan layanan e-Master selaku pembuat sistem. Walaupun pembagian wewenang sudah cukup, namun dalam pelaksanaannya pengguna tetap mengalami kendala dalam penerapan IKI, KPI dan Aktivitas Harian pada tahun 2026. Pertama, meskipun setiap bidang/unit kerjanya memiliki fasilitator masing-masing, namun pegawai dari bidang/unit kerja lain terkadang masih mengandalkan fasilitator pada bidang sekretariat Disnakertrans Jatim untuk konsultasi mengenai alur penyusunan SKP terbaru, dikarenakan keterbatasan pemahaman sebagaimana dijelaskan pada faktor Sumber Daya. Tentunya, kondisi ini menyebabkan beban pendampingan yang menumpuk kepada fasilitator bidang sekretariat karena harus mendampingi pegawai di luar bidang/ unit kerjanya juga. Kondisi tersebut ditemukan peneliti berdasarkan hasil observasi selama magang di sub bidang Kepegawaian Disnakertrans, di mana terdapat pegawai dari bidang/ unit lain konsultasi mengenai alur penyusunan SKP terbaru kepada fasilitator bidang sekretariat sebagaimana telah diuraikan pada faktor Komunikasi. Kedua, ketidakpastian

penyelesaian terkait kendala teknis yang berada di luar wewenang Disnakertrans, sebagaimana dialami langsung oleh peneliti selama magang, server pernah mengalami gangguan yang menyebabkan tertundanya penyelesaian pekerjaan yang berhubungan dengan e-Master.

Faktor struktur birokrasi menunjukkan bahwa ketepatan waktu pelaksanaan SKP tetap terjaga meskipun terdapat sejumlah kendala dalam pelaksanaannya. Tenggat waktu yang ketat pada setiap tahapan SKP mendorong pegawai untuk cepat beradaptasi dengan perubahan alur penyusunan SKP terbaru, sehingga sejauh ini belum ditemukan keterlambatan. Namun, kesenjangan pemahaman antar fasilitator sebagaimana telah dijelaskan pada faktor Sumber Daya menyebabkan fasilitator bidang sekretariat terkadang menjadi rujukan bagi pegawai dari bidang/unit kerja lain, terutama pada masa awal adaptasi setiap kali layanan e-Master mengalami pembaruan, khususnya saat terjadi perubahan alur SKP tahun 2026. Selain itu, ketepatan waktu pelaksanaan SKP juga bergantung pada faktor di luar kendali Disnakertrans, yaitu ketidakpastian waktu penyelesaian kendala teknis yang menjadi wewenang BKD.

D. KESIMPULAN

Kendala pengoperasian e-Master setelah perubahan alur penyusunan SKP Tahun 2026 disebabkan oleh akar permasalahan yang sama yaitu ketiadaan media pembelajaran yang mengikuti perkembangan fitur dan kebijakan e-Master, seperti buku panduan atau video tutorial seperti usulan yang diberikan oleh pengguna. Akar masalah tersebut menyebabkan kendala lain pada faktor implementasi kebijakan, seperti pemahaman pegawai terhadap sistem baru karena hanya bergantung pada sosialisasi yang hanya berlangsung satu kali, kesenjangan pemahaman pegawai, baik di kalangan pengguna maupun antar fasilitator karena tingkat pemahaman yang berbeda, dan beban pendampingan yang berakhir menumpuk pada fasilitator bidang sekretariat Disnakertrans Jatim yang dianggap paling memahami sistem terbaru. Kendala lain turut terjadi karena terpusatnya wewenang perbaikan kendala teknis di BKD Provinsi Jawa timur, yaitu ketidakpastian waktu penyelesaian setiap terjadi gangguan sistem, sementara pelaksanaan SKP yang memiliki tenggat pada setiap tahapannya.

Penerapan kebijakan ini pada dasarnya tetap berjalan sejauh ini bukan karena langkah antisipatif resmi yang sejak awal dipersiapkan, tetapi karena komitmen dan kemauan personal pelaksana kebijakan, khususnya fasilitator yang bersedia memberikan pendampingan kepada seluruh pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelaksanaan implementasi kebijakan berpotensi terhambat apabila pegawai tersebut berhalangan atau tidak dapat menjalankan tugasnya, karena tidak ada media pembelajaran mandiri yang dapat menggantikan sementara peran pendampingan tersebut. Penyusunan panduan tertulis yang diperbarui dapat menjadi salah satu langkah yang patut dipertimbangkan untuk mengurangi potensi terjadinya kembali kendala yang ditemukan. Namun, seperti yang disampaikan oleh informan pengguna, yang menyatakan bahwa buku panduan tertulis mungkin belum cukup menjelaskan jika dibandingkan dengan video tutorial yang dianggap lebih membantu memahami karena terdapat praktik langsung dan dapat diputar berulang kali sewaktu-waktu.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan di Disnakertrans Jatim selaku salah satu OPD sehingga perspektif yang ditemukan terbatas pada pengguna dan fasilitator tanpa mencakup sudut pandang BKD Provinsi Jawa Timur selaku pembuat sistem, dan rangkaian penelitian dilakukan ketika masa awal pelaksanaan implementasi perubahan alur penyusunan SKP tahun 2026 sehingga kendala yang ditemukan masih dipengaruhi oleh masa adaptasi yang berpotensi berubah seiring waktu. Kedua, jumlah informan yang digunakan relatif terbatas yaitu satu fasilitator dan satu pengguna, sehingga temuan yang didapat belum tentu menggambarkan banyaknya pengalaman seluruh pegawai di lingkungan Disnakertrans Jatim terkait kendala penggunaan e-Master setelah perubahan alur penyusunan SKP tahun 2026.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashari, K. (2020). Inovasi Layanan Kepegawaian Melalui Aplikasi E-Master pada Badan Kepegawaian Provinsi Jawa Timur. *Journal of Governance and Administrative Reform*, 1(2), 108–121.
- Ayu, D. P., Hartono, S., & Puspaningtyas, A. (2021). Evaluasi Layanan Kepegawaian Pada Aplikasi E-Master Untuk Tenaga Kependidikan (Studi pada Cabang Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur Wilayah Sidoarjo-Kota Surabaya). *PRAJA observer: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 1(2), 76-92.
- Azizah, A. R. N., & Najicha, F. U. (2022). Pengoptimalan e-government di Indonesia berdasarkan prinsip-prinsip good government. *Law, Development and Justice Review*, 5(2), 237-247. <https://doi.org/10.14710/ldjr.v5i2.17225>
- Cholik, C. A. (2021). Perkembangan teknologi informasi komunikasi/ICT dalam berbagai bidang. *Jurnal Fakultas Teknik UNISA Kuningan*, 2(2), 39-46.
- Habsana, T. Y. P., Kencono, D. S., & Fridayani, H. D. (2026). Implementation Challenges of Indonesia's Electronic-Based Government System: An Edwards III Perspective. *Jurnal Pemerintahan dan Kebijakan (JPK)*, 7(2), 168–180. <https://doi.org/10.18196/jpk.v7i2.29243>
- Hendriyani, Y., Delianti, V. I., & Mursyida, L. (2018). Analisis kebutuhan pengembangan media pembelajaran berbasis video tutorial. *Jurnal Teknologi Informasi dan Pendidikan*, 11(2), 85-88. <https://doi.org/10.1080/03057240601012204>
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.
- Putra, L. H. (2025). Kinerja Pegawai dalam Pelaksanaan Pelayanan Publik Berdasarkan Permenpan RB No. 6 Tahun 2022 di Dinas Komunikasi dan Informatika (Kominfo) Kabupaten Tulungagung. *Jurnal Interaksi: Jurnal Mahasiswa Administrasi Publik*, 2(03), 179-189.
- Sutmasa, Y. G. (2021). Memastikan efektivitas implementasi kebijakan publik. *Jurnal Ilmiah Cakrawarti*, 4(1), 25-36. <https://doi.org/10.47532/v37nrw32>
- Widyawan, D. C., & Idris, A. (2021). Implementasi Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg) di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Samarinda. *Jurnal Administrative Reform*, 8(2), 125. <https://doi.org/10.52239/jar.v8i2.5206>