ANALISIS KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PEMERINTAH KOTA SURABAYA MELALUI ELECTRONIC PERFORMANCE

(Studi Penerapan *e-performance* Pada Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Oleh:

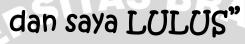
BETTY HERDINAWATI NIM. 105030100111096



UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG
2014

MOTTO

"Saya datang, saya bimbingan, saya wian,







TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari

: Selasa

Tanggal

: 20 Mei 2014

Jam

: 10.00

Skripsi atas nama : Betty Herdinawati

Judul

: Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota

Surabaya Melalui Electronic Performance (Studi Penerapan e-

performance Pada Bagian Bina Program Pemerintah Kota

Surabaya)

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Prof. Dr. Abdul Hakim, M.Si NIP. 19610202 198503 1 006

Anggota

Mohammad Nuh, S.IP, M.Si NIP. 19710828 200604 1 001

Anggota

Dr. Irwan Noor, MA

NIP. 19611024 198601 1 002

Anggota

Drs. M. Shobaruddin, MA NIP. 19590219 198601 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat2 dan pasal 70)

Malang, 30 April 2014

METHRAI TEMPEL 850FAAAF8333412831 6000 DUI

Betty Herdinawati 105030100111096

RINGKASAN

Betty Herdinawati, 2014, **Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Surabaya Melalui** *e-performance* **(Studi Penerapan** *e-performance* **Pada Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya), Dosen Pembimbing: Prof. Dr. Abdul Hakim, M. Si dan Mohammad Nuh, S.IP, M. Si**

Penelitian ini dilakukan atas dasar buruknya kinerja pegawai Pemerintah Kota Surabaya, belum adanya sistem *reward and punishment* terkait manajemen kinerja. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui kondisi penerapan program *e-performance* pada Pemerintah Kota Surabaya, kondisi kinerja pegawai sebelum dan sesudah adanya program *e-performance*, serta faktor penghambatnya. Hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi informasi yang dapat dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan pola manajemen penerapan *e-performance*, serta manajemen keamanan akun *e-performance* yang tepat dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai. Waktu penelitian ini dilaksanakan selama 2 bulan.

Jenis penelitian yang digunakan yakni penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dengan analisis yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman yakni pengumpulan data, reduksi data, dan penarikan kesimpulan, serta menggunakan analisis SWOT. Pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara langsung kepada para pegawai Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa selama pengamatan penulis, penerapan program e-performance melibatkan seluruh jajaran/level pada Pemerintah Kota Surabaya dilaksanakan sejak tahun 2011 karena kinerja pegawai sebelumnya dianggap belum maksimal dan belum terdapat sistem reward and punishment. Kinerja pegawai setelah dilaksanakan program tersebut semakin meningkat berdasarkan temuan peneliti melalui hasil wawancara dengan pegawai yang sebagian besar merasakan peningkatan kinerja semenjak diadakan eperformance. Program ini merupakan program manajemen kinerja yang mampu memberikan insentif terhadap pegawai. Sehingga para pegawai sangat antusias terhadap pekerjaannya dengan memberikan hasil resume kegiatan sebagai bukti kepada atasannya. Dengan teknik wawancara dan menggunakan analisis SWOT peneliti menemukan beberapa faktor yang menjadi penghambat e-performance antara lain kurangnya kemampuan pegawai mengenai teknologi informasi pada Dinas-dinas yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai Bagian Bina Program dalam mengelola aktivitas pegawai serta ditemukan penyalahgunaan akun pegawai yang merugikan berbagai pihak. Yang menjadi faktor pendukung antara lain yakni adanya Peraturan Walikota sebagai landasan hukum penerapan eperformance dalam pemberian uang kinerja, jenis teknologi yang digunakan telah memenuhi kebutuhan dan semakin memperlancar kinerja pegawai Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya.

SUMMARY

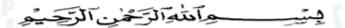
Betty Herdinawati, 2014, Analisys of Civil Servants Performance At Surabaya City Government Based On *e-performance* (Case on *e-performance* implementation at Part of Program Development Surabaya City Government), Advisor: Prof. Dr. Abdul Hakim, M. Si and Mohammad Nuh, S.IP, M. Si.

The research was conducted basis of bad employees performance of Surabaya City Government, there is no reward and punishment system on performance management. The purpose of this study was to determine the condition of the implementation of *e-performance* program in Surabaya City Government, employee performance before and after the introduction of *e-performance* programs, and then the influence factor about *e-performance* program. The results of this study are expected to be information that can be used as consideration to determine the management of *e-performance* implementation, and management of security account at *e-performance* program that was appropriate to improve employee performance. The time this study is 2 months.

The research using descriptive qualitative approach which developed by Miles and Huberman that is a data collection, data reduction, and conclusion, and then using SWOT analisys. Collecting data using observation, interviews with the employees of the City Planning Section Surabaya.Studi In Employee section of Surabaya City Government Planning.

The fact of this research is *e-performance* program involve all of level on the Surabaya City Government since 2011 because previously employee's performance has not maximum and there is no reward and punishment system on their management performance. The performance of civil servants after the program implemented was rise and by the findings of researchers based on interviews employees feel any performance improvements since implemented eperformance program. This program is a performance management program that is able to give incentives to employees. So that the employees are excited to work with a resume activity results as evidence to his superiors. By interviewing techniques and using SWOT analysis, researchers found factors which obstruction of e-performance program, the first is low ability of employees about information technology in another officials that can be affect on employee's performance at Part of Program Development in managing employee activity and the second factors is abuse the security sistem account. The supporting factors first is Mayor Regulation as the legal basis of e-performance implementation of giving the money performance, the second is type of technology used has to correct the needs and make employee performance in Part of Program Development Surabaya City Government can be fast.

KATA PENGANTAR



Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkat, rahmat, taufik dan hidayah-Nya, penyusunan skripsi yang berjudul "Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Surabaya Melalui Electronic Performance (Studi Penerapan e-performance Pada Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya)" dapat diselesaikan dengan baik.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penulisan skripsi ini banyak mengalami kendala, namun berkat bantuan, bimbingan, kerjasama dari berbagai pihak dan berkah dari Allah SWT sehingga kendala-kendala yang dihadapi tersebut dapat diatasi. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, yakni Bapak Prof.
 Dr. Bambang Supriyono, MS. Dan Ketua Program Studi Ilmu Administrasi yakni Ibu Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti perkuliahan di program S1 Ilmu Administrasi Publik.

- 2. Bapak Prof. Dr. Abdul Hakim, M.Si selaku pembimbing I dan Bapak Mohammad Nuh, M.Si selaku pembimbing II yang dengan sabar, tekun, tulus dan ikhlas meluangkan waktu, tenaga dan pikiran memberikan bimbingan, motivasi, arahan, dan saran-saran yang sangat berharga kepada penulis selama menyusun skripsi.
- 3. Bapak Adon, Bapak Atmo, Ibu Atistya, yang selalu dengan tangan terbuka membantu penulis dalam penelitian di Bina Program sehingga penulis mendapatkan data yang sesuai.
- 4. Kedua orangtua penulis, Alm. Hermawan papaku tercinta. Dan Suharwati mamaku tercinta terimakasih yang tak terhingga telah memberikan dukungan materil dan memberikan semangat penuh untuk penyusunan skripsi ini serta dengan senang hati meluangkan waktu untuk bertukar pikiran mengenai isi skripsi ini. Kalian motivasiku.
- 5. Kakak tercinta yakni Reni Herlinawati yang telah memberikan dorongan semangat untuk segera menyelesaikan kuliah. Dan keponakan tersayang yakni Syafira Zihni Kandou yang selalu menemani saat penulis mengerjakan skripsi ini.
- 6. Imam Sofwan, yang telah memberikan dukungan materil dan senantiasa tak henti-hentinya mengingatkan untuk mengerjakan skripsi dengan benar, selalu memberikan semangat untuk lulus tepat waktu. Terimakasih atas semuanya.
- 7. Teman-temanku yakni Dyah, Prima, Opit, dan Mega yang selalu menemani penulis. Dan teman-teman kost Bunga Andong Kav 3 yang tidak bisa disebutkan satu-persatu yang sangat antusias dalam hal menyemangati

sesama teman yang mengerjakan skripsi. Terimakasih banyak atas waktu dan bantuan kalian semua.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan-kekurangan, sehingga penulis mengharapkan adanya saran dan kritik yang bersifat membangun agar skripsi ini bermanfaat bagi pengembangan wacana akademik dan dapat berguna pula bagi Pegawai di Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya sebagai masukan. Semoga partisipasi berbagai pihak mendapat balasan yang setimpal dari-Nya. Amin .

Malang, 30 April 2014

Betty Herdinawati



DAFTAR ISI

			i
TANI	OA I	PENGESAHAN	ii
PERN	IYA	TAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iii
		SAN	iv
SUMI	MAl	RY	v
KATA	A PE	ENGANTAR	vi
DAFI	ΓAR	ISI	ix
		TABEL	
DAFI	ΓAR	GAMBAR	xiii
BAB		ENDAHULUAN	1
	A.	Latar Belakang	1
	B.	Rumusan Masalah	6
	C.	Tujuan Penelitian	6
	D.	Kontribusi Penelitian.	7
	E.	Kerangka Penelitian	8
BAB	пт	INJAUAN PUSTAKA	10
	Α.	Penelitian Terdahulu	10
	А. В.	Teori Analisis SWOT	
		Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia	17
	C.	Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia	17
		Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia	18
		Jenis-jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia	20
		4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Sumber Daya	20
		Manusia	21
	D.	Pengertian dan Indikator Kinerja	24
		1. Definisi Kinerja	24

		2. Indikator Kinerja	26
	E.	Pengertian Pengukuran Kinerja	30
		1. Definisi Pengukuran Kinerja	30
		2. Tujuan Pengukuran Kinerja	31
		3. Elemen Pokok Pengukuran Kinerja	31
	F.	Pengertian Electronic Performance	33
		1. Definisi Electronic Performance	33
		2. Dasar Hukum Electronic Performance	35
	G.		36
	H.	Kerangka Berpikir	40
		Kerangka Berpikir	
BAB	Ш	METODE PENELITIAN	42
			10
	A.	Jenis Penelitian	42
	B.	Fokus Penelitian	44
	C.	Pengumpulan Data	45
	D.	Sumber Data	46
	E.	Lokasi PenelitianAnalisis Data	47
	F.		48
	G.	Keabsahan Data	50
DAD	TX 7	HASIL dan PEMBAHASAN	53
DAD			53
	A.	Penyajian Data Umum	53
		Kondisi Geografis dan Demografi	55 54
		Visi Misi Kota Surabaya	56
		4. Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya	59
	В.	Penyajian Data Fokus	62
	Ъ.	1. Proses Pelaksanaan Program <i>e-performance</i> Sebagai Alat Ukur	02
		Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota	
		Surabaya	62
		a. Prosedur Penerapan <i>e-performance</i>	62
		b. Langkah-langkah Pembuatan Indikator Kinerja	68
		c. Perhitungan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota	OO
		Surabaya	72
		2. Hasil Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Bagian Bina Program	, 2
		Setelah Program <i>e-performance</i> Diterapkan	78
		3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Dalam Penerapan Program <i>e</i> -	, 3
		naufowagues	92

a. Faktor Pendukung Dalam Penerapan Program	
e-performance	82
b. Faktor Penghambat Dalam Penerapan Program	
e-performance	
C. Pembahasan	87
1. Proses Pelaksanaan Program e-performance Sebag	ai Alat Ukur
Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Neg	eri Sipil Kota
Surabaya	87
a. Prosedur Penerapan e-performance	87
b. Langkah-langkah Pembuatan Indikator Kinerja .	90
c. Perhitungan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri S	ipil Kota
Surabaya	92
2. Hasil Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Bagian Bina	a Program
Setelah Program e-performance Diterapkan	93
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Dalam Penerapa	an Program e-
performance	97
a. Analisis SWOT Dengan Pendekatan Kualitatif .	102
b. Strategi Analisis SWOT	105
BAB V PENUTUP	109
A. Kesimpulan	109
B. Saran	110

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

No.	Judul	aman
1	Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang	12
2	Daftar Dinas Pada Pemerintah Kota Surabaya	67
3	Analisis Faktor Internal	102
4	Analisis Faktor Eksternal	104



DAFTAR GAMBAR

No	Judul Hala	ıman
1	Matriks Analisis SWOT	15
2	Pemberian Tambahan Penghasilan	36
3	Kerangka Berpikir	40
4	Alur Kegiatan Analisis Miles	48
5	Sosialisasi Perhitungan Nilai e-performance	62
6	Alur Pelaksanaan e-performance Kota Surabaya	66
7	Contoh Indikator Kinerja Utama	69
8	Entry Aktivitas Pegawai	70
9	Perhitungan Nilai Efisiensi Biaya	75
10	Contoh Tes Kompetensi Pegawai	76
11	Contoh Penilaian Kinerja Pegawai	78
12	Contoh Tampilan Persetujuan Aktivitas	80
13	Jaringan Local Area Network (LAN)	83
14	Kunjungan Badan Kepegawaian Daerah Bantul	85
15	Daftar Aktivitas Pegawai	95
16	Berpikir Sistem	98
17	Matriks Analisis SWOT	105

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Keberadaan sumber daya manusia (SDM), tidak terkecuali organisasi sektor publik (instansi pemerintah) merupakan faktor penting dalam pengembangan dan pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia dalam instansi pemerintah atau yang sering disebut dengan pegawai negeri sipil (PNS) memegang peranan penting sebagai perencana sekaligus pelaku utama setiap aktivitas yang direncanakan. Menurut undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian menyatakan Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Birokrasi pemerintah secara umum belum menunjukkan kinerja pelayanannya secara optimal karena banyaknya kelemahan (*weaknesses*) yang melekat pada seluruh sistem manajemen pemerintahan. Berbagai tanggapan masyarakat cenderung menunjukkan bahwa berbagai jenis pelayanan publik mengalami kemunduran yang utamanya ditandai dengan banyaknya penyimpangan dalam layanan publik tersebut. Sistem dan prosedur pelayanan yang berbelit-belit, dan sumber daya manusia yang lamban dalam memberikan pelayanan, mahal,

tertutup, dan diskriminatif serta berbudaya bukan melayani melainkan dilayani juga merupakan aspek layanan publik yang banyak disoroti. Selain itu menurut Mohammad Isa (2005) terdapat kasus korupsi waktu diantara PNS yakni pada aturan bekerja PNS yang ditetapkan yaitu mulai masuk jam 07.30 WITA/WIB pulang jam 14.00 WITA/WIB selama 6 hari kerja. Aturan seperti itu dilanggar oleh sebagian PNS dengan alasan berbagai hal. Rendahnya kualitas pelayanan publik yang dilaksanakan oleh sebagian aparatur pemerintahan atau administrasi negara dalam menjalankan tugas dan fungsinya dikarenakan kepatuhan terhadap standar minimum pelayanan publik dalam kerangka hukum administrasi masih belum terlaksana dalam pelaksanaan tugas aparatur pemerintah.

Seperti halnya pada kondisi PNS di lingkungan Kota Surabaya yang memerlukan suatu perbaikan demi meningkatkan kualitas kinerja yang baik. "Kinerja (performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi" (Mahsun. 2006:25). Kinerja buruk yang sering ditemukan menurut informan peneliti yaitu:

Pertama, dalam hal kinerja, para PNS di lingkungan Kota Surabaya masih mempunyai sifat egoisme. Para pegawai tersebut kurang bertanggungjawab atas pekerjaan yang bukan menjadi tugasnya. Semua pekerjaan secara umum harus diketahui oleh PNS di setiap SKPD agar tidak monoton pekerjaan pada bidangnya dan menjadi tanggungjawab bersama baik kepala bagian maupun staf. Kedua, terkait dengan pelaksanaan APBD di masingmasing SKPD Kota Surabaya, belum adanya sistem reward and punishment yang terpadu terkait dengan pelaksanaan APBD di masing-masing SKPD, banyak SKPD yang menganggarkan dana untuk keperluan suatu kegiatan namun hasil kinerja yang diperoleh kurang maksimal. Ini disebabkan tidak adanya pengawasan serta standar pengukuran kinerja yang baik. Ketiga, belum adanya pula sistem reward and punishment yang terpadu terkait

dengan kinerja PNS di Kota Surabaya yang mengakibatkan kurangnya tanggungjawab atas beban kerja yang diberikan. (sumber: wawancara dengan Ibu Atistya, staff bagian bina program pemkot surabaya)

Dengan adanya perkembangan teknologi sektor publik saat ini yang merujuk pada *e-government* merupakan suatu bentuk kemudahan bagi pihak-pihak yang berinteraksi dengan aplikasi baik sebagai pengguna, pengelola dan pengembang, serta bagi masyarakat. Melalui Sistem Elektronik Pemerintahan (*e-government*) yang menjadi program percepatan Reformasi Birokrasi Pemerintahan, Pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MENPAN dan RB) lebih banyak melakukan pembaruan dan pengunaan teknologi guna membentuk tata pemerintahan yang baik dengan birokrasi pemerintahan yang profesional, berintegritas tinggi, menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara. Dengan sasaran Reformasi Birokrasi yang bebas KKN, peningkatan kualitas pelayanan publik, serta peningkatan kapasitas dan akuntabilitas. Pemerintahan dengan berbasis pada sistem Teknologi Informasi (TI) adalah pilihan yang paling mungkin dilakukan dalam melaksanan program reformasi birokrasi di Indonesia saat ini karena mungkin sistem TI lebih mudah dikontrol dan mempunyai kriteria penilaian yang jelas.

Salah satu cara untuk mengetahui apakah suatu tujuan atau rencana yang telah ditetapkan telah dilaksanakan dalam kegiatan adalah dengan mengukur kinerja pegawai. Pengukuran kinerja merupakan elemen pokok manajemen berbasis kinerja (Mahmudi, 2007:6). Penilaian atau pengukuran kinerja Pegawai Negeri Sipil, adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau

ketidakberhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (sumber: www.bkn.go.id diakses pada tanggal 5 September 2013).

Menurut hasil wawancara peneliti ditemukan bahwa:

Berdasarkan program reformasi birokrasi yang dijalankan oleh KEMEN PAN dan RB serta mengadopsi dari program yang telah dijalankan oleh Komisi Pemberantas Korupsi sebelumnya, Pemerintah Kota Surabaya melalui Peraturan Walikota nomor 86 tahun 2011 tentang Petunjuk Teknis Uang Kinerja pada Belanja Langsung yang telah diubah ke Peraturan Walikota nomor 23 tahun 2012 mencanangkan program *e-performance* untuk mendukung perbaikan kinerja birokrasi. Program ini dilaksanakan untuk mendukung kebijakan penganggaran berdasarkan prestasi kerja. Pemerintah Kota Surabaya bekerja sama dengan Perguruan Tinggi yaitu Universitaas Airlangga sebagai konsultan. (Sumber: wawancara Ibu Atistya, staff bagian bina program pemkot surabaya).

Definisi *e-performance* adalah sebuah sistem informasi manajemen kinerja dalam rangka penilaian prestasi kinerja pegawai yang lebih objektif, terukur, akuntabel, partisipasif dan transparan, sehingga bisa terwujud pembinaan pegawai berdasarkan prestasi kerja dan sistem karier kerja PNS di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya sesuai dengan Petunjuk Teknis Pemberian Uang Kinerja pada Belanja Langsung kepada PNSD di Lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. Hal tersebut didukung dengan perbaikan sistem kinerja yang lebih terukur dalam

pelaksanaan tugas pokok dan fungsi PNS sesuai jabatan struktur yang dimilikinya, melalui sistem *e-performance* yaitu dengan memasukan update data, input aktivitas, penugasan-penugasan, melalui akun individu sesuai yang terintegrasi dengan website pemerintahan daerah dan ditunjang dengan pemberian uang kinerja sesuai poin yang didapat dari input-input tupoksi yang telah dibuatnya. (Sumber: http://birokrasi.kompasiana.com, diakses pada tanggal 19 Juni 2013)

Pelaksanaan sistem e-performance ini dilaksanakan di Pemerintah Kota Surabaya dengan tujuan memperbaiki kualitas pelayanan publik kepada masyarakat dan meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja PNS. Program e-performance sendiri bisa dilaksanakan pada pemerintah kota Surabaya karena dianggap sebagai daerah yang tidak menerima Dana Alokasi Umum (DAU) karena memiliki celah fiskal negatif dan nilai negatif sama atau lebih besar dari alokasi dasar berdasarkan penerapan formula murni DAU, karena hal tersebut adalah sebuah bentuk indikasi penilaian keuangan untuk menjamin terpenuhinya kebutuhan belanja pegawai yang meliputi gaji pokok dan tunjangan Pegawai Negeri Sipil Daerah (PNSD). Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa PNSD Kota Surabaya telah menggunakan e-performance sebagai alat ukur dalam pemantauan kinerja dituntut untuk tertib dan displin dalam peningkatan kinerjanya pada masyarakat melalui pengawasan sistem berbasis Teknologi dan Informasi e-Government di era ini. (Sumber: http://birokrasi.kompasiana.com, diakses pada tanggal 19 Juni 2013). Oleh karena Berawal dari permasalahan tentang kinerja pegawai dan adanya program *e-performance* maka peneliti tertarik

untuk melakukan suatu penelitian berjudul "Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui *E-Performance*."

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka yang akan diteliti rumusan masalah sebagai berikut :

- 1. Bagaimanakah proses penerapan program e-performance sebagai alat ukur dalam upaya meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Surabaya?
- 2. Bagaimanakah hasil kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Surabaya setelah program *e-performance* diterapkan?
- 3. Apakah faktor pendukung dan faktor penghambat dalam penerapan program *e-performance* sebagai alat ukur untuk meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah disampaikan, maka tujuan penelitian ini adalah :

 Untuk mengetahui proses penerapan program e-performance sebagai alat ukur dalam upaya meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Surabaya.

- 2. Untuk mengetahui hasil kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Surabaya setelah program *e-performance* diterapkan.
- 3. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor pendukung dan faktor penghambat dalam penerapan program e-performance sebagai alat ukur untuk meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota SITAS BRAWIU Surabaya.

D. Kontribusi Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan dapat memberi beberapa manfaat antara lain:

1. Aspek Praktis

Sebagai informasi dan bahan masukan bagi instansi serta diharapkan dapat membantu memecahkan masalah tentang kinerja pegawai dan dapat mengambil keputusan yang tepat dan baik, guna usaha meningkatkan kinerja pegawai.

2. Aspek Teoritis

Dapat menjadi sumber informasi, referensi dan kajian bagi kalangan akademis yang akan membahas lebih lanjut tentang penerapan program e-performance di Kota lain yang mungkin dalam tahap perencanaan program.

E. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran secara menyeluruh mengenai isi dari skripsi yang dapat dijelaskan sebagai berikut

BAB I : PENDAHULUAN

Menjelaskan secara ringkas tentang latar belakang tujuan penelitian, penelitian, perumusan masalah, kontribusi penelitian, serta kerangka penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Menjelaskan kerangka teori secara berurutan, mulai dari pemahaman analisis swot, pemahaman pengembangan sumber daya manusia, pemahaman kinerja, pemahaman pengukuran kinerja, pengertian electronic performance (eperformance), faktor pendukung dan penghambat penerapan program pemerintah.

BAB III : METODE PENELITIAN

Membahas metode yang digunakan dalam penelitian ini, yang meliputi jenis penelitian, fokus penelitian, pengumpulan data, sumber data, lokasi penelitian, analisis data, dan keabsahan data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Menjelaskan tentang penyajian data yaitu penggambaran instansi beserta masalah secara kronologis menurut tujuan penelitian, analisis dan interpretasi.

: PENUTUP BAB V

Bab penutup menjelaskan tentang kesimpulan dan saran dari penelitian yang dilakukan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dan bermanfaat bagi instansi Pemerintahan Kota Surabaya dalam mengatur kinerja pegawai.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

1. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fanida (2012) tentang pengaruh e-performance terhadap tingkat kedisiplinan pegawai negeri sipil pada dinas pendidikan kota surabaya. Dapat diketahui bahwa hasil penelitian tentang pengaruh e-performance terhadap tingkat kedisiplinan pegawai negeri sipil adalah sebagai berikut: Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan antara e-performance yang meliputi aspek kualitas (X1), aspek kuantitas (X2), aspek efektifitas (X3), aspek efisiensi (X4) dan aspek penilaian perilaku (X5) terhadap disiplin kerja (Y) pada pegwai negeri sipil di Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Aspek kualitas (X1) merupakan variabel bebas yang paling berpengaruh terhadap tingkat disiplin kerja pegawai negeri sipil di Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Hal ini dapat dilihat dari nilai kontribusi (parsial) thitung sebesar 2,536 lebih tinggi dari 4 varibel yang lainnya. Sebaliknya kontribusi yang memiliki pengaruh yang minimal terhadap disiplin kerja ada pada variabel X4 (aspek efisiensi), yang dapat dilihat dari nilai kontribusi (parsial) thitung sebesar 1,989 paling rendah dari 4 varibel yang lainnya. Jadi dapat disimpulkan bahwa penerapan e-

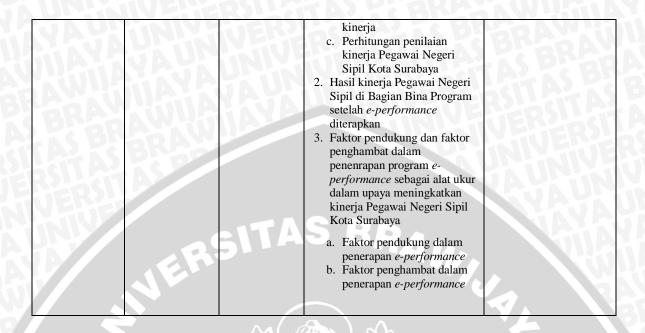
BRAWIJAYA

- performance cukup efektif dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai negeri sipil di Dinas Pendidikan Kota Surabaya.
- 2. Penelitian lain yang dilakukan oleh Azizah (2009) tentang implementasi pengukuran kinerja sektor publik dengan sistem balance scorecard pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Kota Madiun. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan beberapa hal sebagai berikut: Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan diskriptif. Analisis data yang digunakan adalah metode Balanced scorecard dengan mengukur kinerja pemasaran, sehingga tolok ukur yang digunakan adalah perspektif pelanggan dan perspektif bisnis internal bisnis. Perspektif pelanggan mempunyai tolok ukur: Costumer Retention, Customer Acquisition, dan Customer Statisfaction. Perspektif bisnis internal mempunyai tolok ukur: Uncountabel Water Rate, Yield Rate, Layanan Purna Jual. Berdasarkan hasil analisis, bahwa kinerja PDAM Kota Madiun setelah menggunakan Balanced Scorecard sebagai alat ukur, telah sesuai dengan visi, misi dan strategi yang telah ditetapkan. Sehingga Balanced scorecard dapat digunakan sabagai alat ukur kinerja di PDAM Kota Madiun.

BRAWIJAY/

Tabel 1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

Nama	Judul	Metode Analisis	Variabel (Fokus Penelitian)	Hasil
Eva Hani Fanida pada tahun 2012	Pengaruh e- performance terhadap tingkat kedisiplinan pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kota Surabaya	Penelitian kuantitatif dengan metode analisis regresi linear berganda	Variabel bebas terdiri dari kualitas, kuantitas, efektifitas, efisiensi, penilaian perilaku, dan variabel terikat yaitu disiplin kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan antara e-performance yang meliputi aspek kualitas (X1), aspek kuantitas (X2), aspek efektifitas (X3), aspek efisiensi (X4) dan aspek penilaian perilaku (X5) terhadap disiplin kerja (Y) pada pegwai negeri sipil di Dinas Pendidikan Kota Surabaya
Rohmatul Azizah C pada tahun 2009	Implementasi pengukuran kinerja sektor publik dengan sistem balance scorecard pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Madiun	Penelitian kualitatif dengan pendekatan diskriptif	Fokus penelitian 1. Perspektif Pelanggan: Customer Acquisition Customer Retention Customer statisfaction 2. Perspektif Proses Bisnis Internal: Yield Rate Manufacruring Cycle Effectiveness Layanan Purna Jual	Kinerja PDAM Kota Madiun setelah menggunakan Balanced Scorecard sebagai alat ukur, telah sesuai dengan visi, misi dan strategi yang telah ditetapkan. Sehingga Balanced scorecard dapat digunakan sabagai alat ukur kinerja di PDAM Kota Madiun.
Betty Herdinawati pada tahun 2014	Analisis kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Surabaya melalui e- performance	Penelitian kualitatif dengan pendekatan diskriptif	Fokus penelitian 1. Proses pelaksanaan program e-performance sebagai alatukur dalam upaya meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Surabaya a. Prosedur penerapan e- performance b. Langkah-langkah pembuatan indikator	S BRARA ITAS BRA ITAS BRA ITAS BRA ITAS BRA ITAS BRARA ITAS BRARA



Dengan melihat tabel di atas, maka dapat terlihat persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu. Adapun persamaannya yaitu *pertama*, penelitian menggunakan sektor publik sebagai obyek penelitian, *kedua*, persamaan dalam hal topik bahasan mengenai penilaian/pengukuran kinerja pegawai dan salah satu dari kedua penelitian tersebut menggunakan *e-performance* sebagai alat ukur kinerja. *E-performance* merupakan program yang digunakan untuk memantau kinerja pegawai. *Ketiga*, persamaan berikutnya yaitu pada judul penelitian "Implementasi pengukuran kinerja sektor publik dengan sistem *balance scorecard* pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Madiun" menggunakan metode penelitian kualitatif. Hal ini sama dengan apa yang akan diteliti saat ini.

Perbedaan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu adalah pertama, perbedaan judul penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang. *Kedua*, penggunaan metode analisis pada penelitian terdahulu pada judul "Pengaruh e-

BRAWIJAYA

performance terhadap tingkat kedisiplinan pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kota Surabaya" menggunakan penelitian kuantitatif.

B. Analisis SWOT

Definisi analisis SWOT menurut Rangkuti (2000:18) "Analisis SWOT adalah metode <u>perencanaan strategis</u> yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu <u>proyek</u> atau suatu spekulasi bisnis. Penjelasan identifikasi berbagai faktor tersebut yaitu:

- 1. Kekuatan (Strenghts)
 - Kekuatan adalah sumber daya, ketrampilan atau keunggulan lain yang relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar suatu perusahaan layani atau hendak layani. Kekuatan merupakan suatu kompetensi yang berbeda (destintive competence) yang memberi perusahaan suatu keunggulan komparatif (comparative advantage) dalam pasar. Kekuatan berkaitan dengan sumber daya, keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli/pemasok, dan faktor-faktor lain.
- 2. Kelemahan (Weaknesses) Kelemahan merupakan keterbatasan/kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan, dan kemampuan yang secara seerius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.
- 3. Peluang (Opportunities)
 Suatu peluang merupakan situasi utama yang mengguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan utama adalah salah satu dari peluang identifikasi dari segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan-perubahan dalam keadaan bersaing, atau peraturan, perubahan teknologi, dan hubungan pembeli dan pemasok yang diperbaiki dapat menunjukan peluang bagi perusahaan.
- 4. Ancaman (Threaths)
 Ancaman adalah rintangan-rintangan utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan dari perusahaan. Masuknya pesaing baru, perumbuhan pasar yang lambat, daya tawar pembeli dan pemasok utama yang meningkat, perubahan teknologi, dan peraturan yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi keberhasilan suatu perusahaan.

Berdasarkan pencarian informasi mengenai analisis SWOT melalui website www.bps.go.id yang diakses pada tanggal 1 Februari 2014 terdapat dua macam pendekatan dalam analisis SWOT yakni pendekatan kualitatif dan pendekatan kuantitatif. Peneliti menggunakan analisis SWOT dengan pendekatan kualitatif untuk menjawab permasalahan tentang faktor-faktor pendukung serta faktorfaktor penghambat dalam penerapan program e-performance.

Pendekatan kualitatif matriks SWOT sebagaimana dikembangkan oleh Kearns menampilkan delapan kotak, yaitu dua paling atas adalah kotak faktor eksternal (Peluang dan Tantangan) sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal (Kekuatan dan Kelamahan). Empat kotak lainnya merupakan kotak isu strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemuan antara faktor-faktor internal dan eksternal.

Matriks SWOT Kearns			
EKSTERNAL INTERNAL	OPPORTUNITY	TREATHS	
STRENGTH	Comparative Advantage	Mobilization	
WEAKNESS	Divestment/Investment	Damage Control	

Gambar 1: Matriks Analisis SWOT

Keterangan:

Sel A: Comparative Advantages

Sel ini merupakan pertemuan dua elemen kekuatan dan peluang sehingga memberikan kemungkinan bagi suatu organisasi untuk bisa berkembang lebih cepat.

Sel B: Mobilization

Sel ini merupakan interaksi antara ancaman dan kekuatan. Di sini harus dilakukan upaya memperlunak ancaman dari luar dengan optimalisasi kekuatan organisasi, bahkan kemudian merubah ancaman itu menjadi sebuah peluang.

Sel C: *Divestment/Investment*

Sel ini merupakan interaksi antara kelemahan organisasi dan peluang dari luar. Situasi seperti ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kabur. Peluang yang tersedia sangat meyakinkan namun tidak dapat dimanfaatkan secara penuh karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk mengolah peluang. Pilihan keputusan yang diambil adalah melepas peluang yang ada untuk dimanfaatkan organisasi lain atau memaksakan mengolah peluang itu untuk menjadi solusi dari kelemahan yang ada.

Sel D: Damage Control

Sel ini merupakan kondisi yang paling lemah dari semua sel karena merupakan pertemuan antara kelemahan organisasi dengan ancaman dari luar, pengambilan keputusan yang salah akan membawa bencana yang besar bagi yang organisasi. Strategi harus diambil adalah Damage Control (mengendalikan kerugian) sehingga tidak menjadi lebih parah dari yang diperkirakan.

C. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Notoadmodjo (1998:2-3), pengembangan sumber daya manusia dibagi menjadi 2, yaitu:

"Pertama pengembangan sumber daya manusia secara makro adalah proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan disini mencakup perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia. Kedua, pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan, pendidikan, pelatihan, dan pengolahan tenaga kerja atau karyawan untuk mencapai hasil yang optimal."

Menurut S.P. Hasibuan (2000:68), bahwa "Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan".

Sedangkan menurut Moekijat (1991:8) bahwa:

"Pengembangan adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Dengan kata lain, pengembangan adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah perilaku, perilaku yang terdiri dari pengetahuan, kecakapan dan sikap".

Dari beberapa pengertian diatas, penulis memiliki kesimpulan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperbaiki budaya kinerja dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Dalam pengembangan seharusnya disusun secara baik dengan

BRAWIJAYA

memperhatikan kemampuan karyawan yang akan dikembangkan dan kebutuhan instansi saat ini maupun akan datang.

2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2000:70), tujuan pengembangan pegawai yaitu:

a. Produktivitas kerja

Dengan adanya pengembangan pegawai akan berpengaruh pada peningkatan produktivitas kerja pegawai, peningkatan produktivitas kerja pegawai akan semakin meningkatkan kualitas produksi.

b. Efisiensi

Pengembangan pegawai bertujuan untuk peningkatan efisiensi dalam hal tenaga, serta efisiensi waktu. Dengan berkembangnya kualitas seorang pegawai maka tingkat efisiensi semakin baik. Apabila pengembangan menurun, maka mempengaruhi borosnya efisiensi tenaga dan waktu.

c. Kerusakan

Pengembangan pegawai bertujuan untuk mengurangi tingkat kerusakan barang produksi dan mesin-mesin, mengurangi kesalahan-kesalahan dalam pengerjaan, hal ini dikarenakan pegawai telah memiliki keterampilan yang lebih baik dengan adanya pengembangan pegawai.

d. Moral

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk pembentukan moral seorang pegawai menjadi lebih baik. Dengan demikian maka

BRAWIJAYA

pegawai akan semakin antusias untuk mengyelesaikan pekerjaan dan memiliki tanggung jawab atas beban kerja yang dimiliki.

e. Karier

Tujuan pengembangan sumber daya manusia yakni untuk jenjang karier pegawai. Dengan peningkatan keahlian, keterampilan, dan prestasi pegawai maka pegawai memiliki kesempatan untuk menempati jenjang karier yang lebih baik. Promosi kerjadidasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja pegawai.

f. Kepemimpinan

Dengan adanya pengembangan sumber daya manusia, maka jiwa kepemimpinan yang dimiliki pegawai akan lebih baik, pendekatan pimpinan dengan bawahan akan semakin luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

g. Balas jasa

Dengan pengembangan, prestasi kerja pegawai akan semakin meningkat. Oleh karena itu sebagai bentuk balas jasa pegawai akan diberikan suatu insentif atas prestasinya.

h. Konsumen

Pengembangan pegawai bertujuan untuk peningkatan pemahaman tentang masalah organisasi, karena dengan pemahaman yang baik maka pegawai dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat

semakin baik, dan memberikan daya tarik dan motivasi bagi rekan kerjanya.

3. Jenis-jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia

Jenis-jenis pengembangan menurut Hasibuan (2008:72) dibagi menjadi dua, yaitu:

a. Pengembangan secara informal

Yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur hubungannya dengan pekerjaan yang atas jabatannya. Pengembangan secara maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Dalam pengembangan karyawan secara informal, karyawan berusaha untuk meningkatkan sendiri prestasi kerja serta produktivitasnya semakin baik.

b. Pengembangan secara formal

Yaitu karyawan ditugaskan oleh perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal misalnya diadakan kegiatan diklat pengembangan karyawan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini ataupun untuk persiapan keahlian dan keterampilan untuk masa yang akan datang.

4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Notoadmodjo (1998:11) dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia perlu mempertimbangkan faktor-faktor seperti berikut:

a. Faktor Internal

Faktor internal disini mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pemimpin maupun oleh anggota organisasi yang bersangkutan. Secara terinci faktor-faktor tersebut antara lain:

1) Misi dan tujuan organisasi

Setiap organisasi mempunyai misi dan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan perencanaan yang baik, serta implementasi perencanaan secara tepat. Dalam pelaksanaan program tersebut diperlukan sumber daya manusia yang mampu mewujudkan tujuan organisasi.

2) Strategi pencapaian tujuan

Pencapaian misi dan tujuan organisasi tentu dibutuhkan adanya suatu strategi. Untuk itu maka diperlukan kemampuan karyawan yang dapat memprediksi dan mengantisipasi keadaan di luar yang mempunyai dampak terhadap organisasi. Dengan memprediksi serta mengantisipasi dampak-dampak terhadap

organisasi tersebut maka dapat disusun strategi untuk menghindari dampak buruk terhadap perkembangan organisasi.

3) Sifat dan jenis kegiatan

Sifat dan jenis kegiatan organisasi mempunyai pengaruh penting terhadap pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Suatu organisasi yang sebagian besar melaksanakan kegiatan teknis, maka pola pengembangan sumber daya manusia akan berbeda dengan organisasi yang sifatnya ilmiah. Oleh karena itu strategi dan program pengembangan sumber daya manusia akan berbeda tergantung sifat dan jenis kegiatan pada organisasi.

4) Jenis teknologi yang digunakan

Hal yang perlu diperhitungkan dalam program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yaitu jenis teknologi yang digunakan. Sudah tidak asing lagi bahwa setiap dewasa ini telah menggunakan teknologi yang bermacammacam dari yang paling sederhana sampai dengan yang paling canggih. Penggunaan teknologi yang canggih akan berpengaruh terhadap kemajuan organisasi.

b. Faktor Eksternal

Organisasi berada di dalam lingkungan dan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan dimana organisasi itu berada. Agar organisasi itu dapat melaksanakan misi dan tujuannya maka harus memperhitungkan faktor-faktor eksternal tersebut antara lain:

1) Kebijakan pemerintah

Kebijakan-kebijakan pemerintah, baik yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, peraturan-peraturan pemerintah, surat-surat keputusan menteri atau pejabat pemerintah dan sebagainya adalah merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi. Kebijakan-kebijakan tersebut dapat dijadikan landasan dalam program-program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

2) Sosio-budaya masyarakat

Faktor sosio-budaya masyarakat tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami karena suatu organisasi apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio-budaya yang berbeda-beda. Oleh karena itu dalam hal mengembangkan sumber daya dalam suatu organisasi perlu dipertimbangkan keaneka ragaman sosio-budaya dari masing-masing individu dalam suatu organisasi.

3) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di luar organisasi dewasa ini telah sedemikian pesatnya. Untuk itu maka organisasi harus mampu untuk memilih teknologi yang tepat untuk organisasinya dan kemampuan karyawan harus diadaptasikan dengan kondisi tersebut.

D. Pengertian dan Indikator Kinerja

1. Definisi Kinerja

Pengertian kinerja sebagaimana diungkapkan oleh Aman Sudarto (1999:3) adalah sebagai hasil atau unjuk kerja dari suatu organisasi yang dilakukan oleh individu, yang dapat ditunjukkan secara nyata dan dapat diukur. Menurut Prawirosentono dalam Sinambela mendefinisikan kinerja sebagai berikut:

"Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Sejalan dengan pendapat tersebut, Harbani Pasolong (2007:175) mengatakan kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi" (Prawirosentono dalam Sinambela 2006:137).

Menurut Wibowo (2011:7) menyebutkan bahwa "kinerja berasal dari pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung". Sedangkan menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2011:7) "kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi".

Mangkunegara (2001:67) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut: "kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya".

Kinerja menurut Tika (2006:121) merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu. Kinerja mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan pekerjaan, dalam hal ini hasil yang dicapai kerja tersebut (Mahmudi, 2007:6).

Pendapat yang lain mengenai definisi kinerja juga diungkapkan oleh Indra Bastian (2006: 274) yang menyatakan bahwa:

"Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan penskemaan strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu".

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu bentuk hasil dari apa yang telah dikerjakan oleh seseorang atau sekelompok seseorang dalam suatu organisasi untuk mewujudkan dan mencapai sasaran serta tujuan tertentu, dengan adanya kinerja yang baik akan dapat membantu kemajuan suatu organisasi. Kinerja merupakan suatu konstruk (construct) yang bersifat multidimensional, pengukurannya juga bervariasi tergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja.

2. Indikator Kinerja

Menurut Lohman (2003) dalam mahsun (2006:71) mengemukakan bahwa "indikator kinerja (*performance indicators*) adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi." Selanjutnya Hasibuan dalam Siagian (2002:56) mengatakan bahwa kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal:

a. Kesetiaan

Yang dimaksud kesetiaan adalah kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian kepada pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah. Pada umumnya yang dimaksud dengan kesetiaan adalah tekat dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari serta perbuatan yang baik dalam melaksanakan tugas.

- b. Prestasi kerja merupakan hasil dari kinerja yang diperoleh pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja ini secara umum dipengaruhi oleh pendidikan, kemampuan pegawai, pengalaman pegawai.
- c. Kedisiplinan, sejauhmana pegawai dapat mematuhi peraturanperaturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan

kepadanya. Disiplin dapat diartikan melaksanakan apa yang telah disetujui bersama antara pimpinan dengan para pegawai baik persetujuan tertulis, lisan ataupun berupa peraturanperaturan dan kebiasaan-kebiasaan.

- d. Kreatifitas yaitu kemampuan pegawai dalam mengembangkan ideide dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga pegawai dapat bekerja dengan lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- e. Kerjasama adalah kemampuan serta kemauan seorang pegawai negeri sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain maupun secara tim dalam menyelesaikan tugas yang telah ditentukan, sehingga mencapai hasil yang diharapkan.
- f. Kecakapan dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.
- g. Tanggung jawab merupakan suatu bentuk kesanggupan mengerjakan tugas yang telah diberikan tepat waktu, serta berani mengambil keputusan dengan memikirkan segala resiko yang ada.

a. Jenis Indikator Kinerja Pemerintahan Daerah

Jenis indikator kinerja pemerintah menurut Mahsun (2006:77) meliputi indikator masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat dan dampak. Penjelasan singkat jenis indikator tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Indikator masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini mengukur jumlah sumber daya seperti anggaran (dana), sumber daya manusia, peralatan, material dan masukan lain, yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan. Indikator masukan penting diperhatikan sebagai tahap awal untuk menyesuaikan apa yang dimiliki suatu organisasi dengan penentuan tahap selanjutnya. Tolok ukur ini dapat pula digunakan untuk perbandingan dengan lembaga-lembaga yang relevan, sehingga dapat diketahui kekurangan organisasi terhadap organisasi lain.
- 2) Indikator proses (*process*). Dalam indikator proses, organisasi merumuskan ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut. Rambu yang paling dominan dalam proses adalah tingkat efisiensi dan ekonomis pelaksanaan kegiatan organisasi. Efisiensi diperoleh dari besarnya hasil yang diperoleh dengan pemanfaatan sejumlah input. Sedangkan yang dimaksud dengan ekonomis diperoleh dari sejauh mana penggunaan biaya atau waktu yang telah ditentukan dapat seminimal mungkin dari yang telah ditentukan.
- 3) Indikator keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan dapat dicapai dari suatu kegiatan. Indikator atau tolok ukur keluaran digunakan untuk mengukur keluaran yang dihasilkan dari suatu

kegiatan. Dengan membandingkan keluaran, instansi dapat menganalisis kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau dinilai masih kurang. Indikator keluaran dijadikan landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolok ukur dikaitkan dengan sasaran kegiatan yang telah tersusun dengan baik. Oleh karena itu, indikator keluaran, harus sesuai dengan lingkup dan sifat kegiatan instansi.

- 4) Indikator hasil (outcome) adalah segala sesuatu mencerminkan berfungsi atau tidaknya keluaran kegiatan secara langsung (efek langsung). Pengukuran indikator hasil seringkali rancu dengan indikator keluaran. Indikator outcome lebih utama dari sekedar *output*. Walaupun produk telah berhasil dicapai dengan baik, belum tentu outcome kegiatan tersebut telah tercapai. Outcome menggambarkan tingkat pencapaian atas hasil lebih tinggi yang mungkin mencakup kepentingan banyak pihak. Dengan indikator outcome, organisasi akan dapat mengetahui apakah hasil yang telah diperoleh dalam bentuk output memang dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan memberikan kegunaan yang besar bagi masyarakat banyak.
- 5) Indikator manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator manfaat menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil.

 Manfaat dari indikator hasil tersebut baru tampak setelah

beberapa waktu kemudian, khususnya dalam jangka menengah dan panjang. Indikator manfaat menunjukkan hal yang diharapkan dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat lokasi dan waktu).

6) Indikator dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif dari indikator manfaat. Penelusuran jangka menengah dan jangka panjang dari indikator manfaat akan menemukan suatu dampak baik positif maupun negatif. Dampak negatif ini dapat dihindari dengan mengoptimalkan pada indikator proses. Proses kegiatan yang baik akan meminimalisir dampak negatif.

E. Pengertian Pengukuran Kinerja

1. Definisi Pengukuran Kinerja

Untuk melakukan kegiatan manajemen yang berbasis pada kinerja dibutuhkan suatu pengukuran yakni pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan. Menurut Mahsun (2006:25) pengukuran kinerja (performance measurement) yaitu:

"suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan

BRAWIJAYA

dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan".

2. Tujuan Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen, baik organisasi publik maupun swasta. Namun Karena sifat dan karakteristik organisasi publik berbeda dengan sektor swasta, penekanan dan orientasi pengukuran kinerjanya pun terdapat perbedaan.

Tujuan dilakukan penilaian kinerja di sektor publik adalah (Mahmudi, 2007:14):

- 1) Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
- 2) Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
- 3) Memperbaiki kinerja periode berikutnya
- 4) Memberikan pertimbangan yang sistematik dalam pembuatan keputusan pemberian reward dan punishment
- 5) Memotivasi pegawai
- 6) Menciptakan akuntabilitas publik

3. Elemen Pokok Pengukuran Kinerja

Elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain (Mahsun, 2006:26):

a. Menetapkan tujuan, sasaran, dan Strategi Organisasi

Tujuan adalah pernyataan secara umum (belum spesifik) tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit (spesifik) dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran. Tujuan, sasaran, dan strategi tersebut ditetapkan dengan berpedoman pada visi dan misi organisasi.

b. Merumuskan Indikator dan Ukuran Kinerja

Indikator kinerja dirumuskan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi yang telah dibuat. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Sedangkan ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi.

c. Mengukur Tingkat Ketercapaian Tujuan dan Sasaran-Sasaran
Organisasi

Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan. Analisis antara hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja ini menghasilkan penyimpangan positif, penyimpangan negatif atau penyimpangan nol. Penyimpangan positif berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai serta melampaui batas lebih tinggi dari indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan negatif berarti pelaksanaan kegiatan belum berhasil mencapai indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan nol berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai atau sama dengan indikator dan ukuran kinerja ya ditetapkan.

d. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Capaian kinerja organisasi dapat dinilai dengan skala pengukuran tertentu. Informasi capaian kinerja dapat dijadikan feedback dan reward-punishment, penilaian kemajuan organisasi dan dasar peningkatan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas untuk lebih meningkatkan kinerja dari sebelumnya.

F. Pengertian *Electronic Performance* (e-performance)

1. Definisi Electronic Performance (e-performance)

E-Performance adalah aplikasi sistem akuntabilitas kinerja yang merupakan pusat pemantauan dan pengendalian kinerja dalam rangka meningkatkan akuntabilitas dan kinerja unit kerja di lingkungan instansi pemerintah. Aplikasi ini menampilkan proses perencanaan kinerja, penganggaran kinerja, keterkaitan kegiatan/sub kegiatan dalam pencapaian target kinerja, dan monitoring serta evaluasi pencapaian kinerja dan keuangan. E-performance merupakan aplikasi yang memanfaatkan teknologi informasi dan jaringan internet. Tujuan dari aplikasi ini adalah untuk mengkoordinir proses penyusunan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Aplikasi ini dirancang sedemikian rupa agar mudah digunakan dan mudah diimplementasikan. Fungsi dari aplikasi e-performance yakni guna memperhitungkan nilai kinerja SKPD (Satuan

Kerja Perangkat Daerah), para PPKm (Pejabat Pembuat Komitmen), dan para vendor (penyedia barang/jasa) serta segenap PNS di lingkup Pemkot Surabaya secara otomatis berdasarkan *up date* data mereka pada aplikasiaplikasi lain yang ada pada (*Government Resources Management System*) *GRMS*. (sumber: http://birokrasi.kompasiana.com/2013/03/13/generasi-pnsd-e-peformance--541863.html)

Penilaian prestasi kerja berdasarkan Perwali Nomor 23 Tahun 2012 Tentang Perubahan Perwali Nomor 86 Tahun 2011 mengenai Petunjuk Teknis Pemberian Uang Kinerja Pada Belanja Langsung terdiri dari Nilai Kerja Individu berdasarkan SKI dan perilaku kerja. Penilaian tersebut diukur dengan bobot nilai unsur, Nilai Kerja Individu sebesar 70% dan perilaku kerja sebesar 30%. Penilaian Standar Kerja Individu meliputi beberapa aspek antara lain: aspek kualitas, aspek kuantitas, aspek efisiensi, aspek efektifitas, dan aspek penilaian perilaku. Pengguna *e-performance* terdiri dari:

a. Admin SKPD

- 1) Menambah / memperbaharui data pegawai seSKPD
- 2) Request Tes Kompetensi ke super admin
- 3) Mengantrikan SKPD untuk Generate Raport

b. Ka SKPD

- 1) Approval / Unapproval aktifitas bawahan
- 2) Memberikan penilaian kompetensi ke pegawai lainnya.

c. KPA

- 1) Memberikan penugasan kegiatan ke staf
- 2) Approval / Unapproval aktifitas bawahan
- 3) Memberikan penilaian kompetensi ke pegawai lainnya.

d. Staf

- Memasukkan aktifitas sehari-hari sesuai dengan kegiatan yang diberikan atasan.
- 2) Memberikan penilaan kompetensi ke pegawai lainnya.

2. Dasar Hukum Electronic Performance (e-performance)

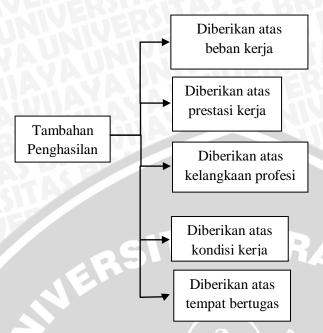
Dasar hukum adanya program *e-performance* berdasarkan data yang diperoleh dari bagian bina program pemerintah kota surabaya yaitu:

a. PP 58/2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah pasal 63 : ayat (2)

"Pemerintah daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada
pegawai negeri sipil daerah berdasarkan pertimbangan yang obyektif
dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan
memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan ketentuan peraturan
perundang-undangan".

Pada penjelasan : "tambahan penghasilan diberikan dalam rangka peningkatan kesejahtreraan pegawai berdasarkan prestasi kerja, tempat bertugas, kondisi kerja dan kelangkaan profesi".

b. Permendagri 13/2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah pasal 39 ayat (3), (4), (5), & (7)



Gambar 2: Pemberian Tambahan Penghasilan (sumber: data bagian bina program)

- Permendagri 13/2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah pasal 39 ayat (8): "Kriteria pemberian tambahan penghasilan ditetapkan dengan peraturan kepala daerah"
- Peraturan Walikota nomor 86 tahun 2011 tentang Petunjuk Teknis Uang Kinerja pada Belanja Langsung yang telah diubah ke Peraturan Walikota nomor 23 tahun 2012.

G. Faktor Pendukung dan Penghambat Penerapan Program

Dalam suatu penerapan program pemerintah tentu menghasilkan dua kemungkinan yakni menuai keberhasilan dan menanggung resiko kegagalan. Menurut Van Meter dan Horn dalam Budi Winarno (2002:110) menjelaskan tentang faktor pendukung jalannya suatu kebijakan/program pemerintah yaitu :

1. Ukuran-ukuran dan tujuan diterapkan program/kebijakan.

Tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran suatu program yang akan dilaksanakan harus diidentifikasi dan diukur karena jalannya suatu penerapan program pemerintah tidak dapat berhasil atau mengalami kegagalan bila tujuan-tujuan itu tidak dipertimbangkan.

2. Sumber-sumber

Sumber-sumber yang dimaksud adalah mencakup dana atau insentif lain yang mendorong dan memperlancar jalannya suatu program pemerintah yang efektif.

3. Komunikasi antar organisasi dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan
Penerapan program yang dibuat oleh pemerintah dapat berjalan efektif
bila disertai dengan ketepatan komunikasi antar para pelaksana yang
saling berhubungan.

4. Karakteristik badan-badan pelaksana

Karakteristik badan-badan pelaksana erat kaitannya dengan struktur birokrasi. Struktur birokrasi yang baik akan mempengaruhi keberhasilan suatu implementasi kebijakan.

5. Kondisi ekonomi, sosial dan politik

Kondisi ekonomi, sosial dan politik dapat mempengaruhi badan-badan pelaksana dalam pencapaian tujuan.

6. Kecenderungan para pelaksana

Intensitas kecenderungan-kecenderungan dari para pelaksana akan mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan dari diterapkannya suatu program.

Selain menghasilkan suatu keberhasilan, dalam penerapan program yang dijalankan oleh pemerintah terkadang menuai kegagalan. Dalam Bambang Sunggono (1994:149-153) dijelaskan faktor penghambat yaitu:

1. Kekurangan-kekurangan yang menyangkut sumber daya-sumber daya pembantu, misalnya yang menyangkut penggunaan teknologi, waktu, biaya/dana dan tenaga manusia.

2. Informasi

Penyaluran informasi terhadap pelaksana yang terlibat secara langsung sangat berpengaruh pada proses berjalannya program. Dalam hal ini misalnya penyaluran informasi mengenai tata cara penerapannya.

3. Dukungan

Pelaksanaan suatu program pemerintah akan sangat sulit apabila pada penerapannya tidak cukup dukungan untuk pelaksanaan kebijakan tersebut.

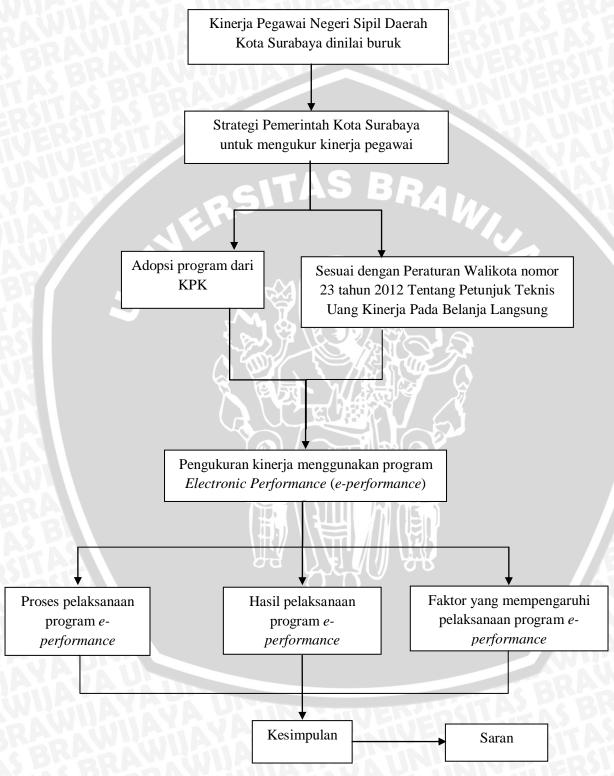
4. Pembagian Potensi

Penyebab yang berkaitan dengan gagalnya penerapan suatu program pemerintah juga ditentukan oleh aspek pembagian potensi diantara para pelaku yang terlibat dalam implementasi. Dalam hal ini berkaitan dengan diferensiasi tugas dan wewenang organisasi pelaksana. Struktur organisasi

pelaksanaan dapat menimbulkan masalah-masalah apabila pembagian wewenang dan tanggung jawab kurang disesuaikan dengan pembagian tugas atau ditandai oleh adanya pembatasan-pembatasan yang kurang jelas.

Berdasarkan uraian diatas seideal-idealnya pembentukan suatu program pemerintah tidak dapat lepas dari kemungkinan kegagalan. Untuk meminimalisir sebuah kegagalan tersebut maka harus dipikirkan secara matang dengan birokrasi yang dapat memiliki komitmen terhadap tugas masing-masing dalam penerapan program tersebut. Kemudian sebisa mungkin dapat menghindari faktor-faktor yang dapat menghambat pelaksanaan suatu program.

H. Kerangka Berpikir



Gambar 3: Kerangka Berpikir

Dengan adanya fenomena permasahan yang ada tentang kondisi kinerja PNS Kota Surabaya maka dalam penelitian ini, peneliti ingin mendeskripsikan mekanisme, hasil, serta faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan program electronic performance dalam mengukur kinerja PNS Kota Surabaya. Setelah diadakan penelitian ini maka diharapkan akan menemukan hasil yang diinginkan dan dapat memberikan solusi alternatif tentang permasalahan pengukuran kinerja dan dapat diketahui apa keunggulan, serta kekurangan dari program e-performance untuk mengukur kinerja pegawai.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif bertujuan untuk menggambarkan permasalahan yang menjadi objek penelitian. Menurut Moleong (2006:14) seorang peneliti yang mengadakan penelitian kualitatif biasanya berorientasi pada teori yang sudah ada. Pada penelitian kualitatif, teori dibatasi pada pengertian dimana suatu pernyataan sistematis yang berkaitan dengan seperangkat proposisi yang berasal dari data dan diuji kembali secara empiris. Salah satu dari teori dasar penelitian kualitatif adalah penelitian lapangan (field research) dimana juga dianggap sebagai pendekatan luas sebagai metode untuk mengumpulkan data kualitatif. Penelitian kualitatif berusaha mengungkapkan gejala secara menyeluruh dan sesuai dengan konteks (holistic kontekstual) melalui pengumpulan data dari latar alami dengan memanfaatkan diri peneliti sebagai instrumen kunci (UM, 2000:20).

Menurut Moleong dari pendapat Bogdan dan Taylor (2002:3), metodologi kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Menurut mereka, pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh). Jadi, dalam hal ini tidak boleh mengisolasikan individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.

Denzin dan Lincoln 1987 dalam Moleong (2006:5) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar ilmiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan melibatkan berbagai metode yang ada. Dari pengertian ini, latar alamiah dapat digunakan untuk menafsirkan fenomena yang ada dan dimanfaatkan dengan berbagai metode yang ada yang biasanya dimanfaatkan adalah wawancara, pengamatan dan pemanfaatan dokumen. Adapun metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis deskiptif, dimana pengertian deskriptif adalah suatu memuat gambar tentang situasi, peristiwa, yang terjadi dan juga menerangkan data-data yang akan dipecahkan dalam penelitian yang dirangkum sebagai hasil kesimpulan penelitian (Nasir,1983:64)

Sedangkan menurut Sedarmayanti dan Hidayat (2002:33) pengertian deskriptif adalah metode dalam pencarian fakta status kelompok manusia, suatu obyek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu peristiwa sekarang pada masa sekarang dengan interpretasi yang tepat. Suryabrata (2005:75) mengemukakan bahwa penelitian deskriptif yaitu untuk membuat pecandraan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta dan sifat-sifat populasi. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk mendeskripsikan, menggambarkan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai suatu fenomena yang diteliti.

BRAWIJAYA

B. Fokus Penelitian

Menurut Sugiyono (2008:208) dalam mempertajam penelitian, peneliti kualitatif menetapkan fokus. Spradley menyatakan bahwa "A focused refer to a single cultural domain or a few relatedd domains" maksudnya adalah bahwa, fokus itu merupakan domain tunggal atau beberapa domain yang terkait dari situasi sosial. Penentuan fokus lebih didasarkan pada tingkat kebaruan informasi yang akan diperoleh dari situasi sosial (lapangan). Fokus penelitian mempunyai tujuan untuk memberikan batasan-batasan terhadap permasalahan yang akan diteliti agar penelitian tidak mengalami pembiasan dan meluas. Penulis mengemukakan beberapa fokus penelitian adalah sebagai berikut:

- Proses pelaksanaan program e-performance sebagai alat ukur dalam upaya meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Surabaya
 - a. Prosedur penerapan e-performance
 - b. Langkah-langkah Pembuatan Indikator Kinerja
 - c. Perhitungan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Surabaya
- 2. Hasil kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bagian Bina Program setelah program e-performance diterapkan
- Faktor pendukung dan faktor penghambat dalam penerapan program eperformance sebagai alat ukur dalam upaya meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Surabaya
 - a. Faktor pendukung dalam penerapan program *e-performance*

b. Faktor penghambat dalam penerapan program e-performance

C. Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik-teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi

Yaitu kegiatan pengamatan dan pencatatan secara langsung terhadap objek penelitian guna memperoleh data yang aktual dari sumber data. Peneliti melakukan pengamatan secara langsung kegiatan keseharian para pegawai di Bagian Bina Program, dengan pengamatan yang dilakukan peneliti mencatat tentang kondisi keseharian para pegawai di Bagian Bina Program kemudian membuat suatu kesimpulan terhadap hasil pengamatan.

2. Wawancara

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan wawancara langsung dengan sumber-sumber data primer yang telah ditetapkan sebelumnya untuk memperoleh data yang aktual yang berhubungan dengan masalah yang dibahas. Peneliti melakukan wawancara dengan beberapa pegawai di Bagian Bina Program sejumlah 7 orang untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan peneliti mengenai *e-performance* dan kinerja yang dirasakan oleh para pegawai.

BRAWIJAYA

3. Dokumentasi

Yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari dokumen, data atau arsip yang berkaitan dengan penerapan *e-performance* serta kinerja pegawai Bagian Bina Program. Peneliti mengumpulkan materi tentang prosedur penerapan *e-performance* yang dibutuhkan selama proses penelitian yang dapat menunjang penulisan skripsi kemudian peneliti mempelajari beberapa dokumen yang diberikan oleh pegawai Bagian Bina Program.

D. Sumber Data

Sumber data yaitu menyangkut orang atau pihak yang akan disajikan sebagai nara sumber. Sumber data utama dalam penelitian kualitatif menurut Moleong (2002:112) adalah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.

Dari penjelasan di atas, maka jenis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber penelitian yakni dari sumber asli (tidak melalui perantara) yang secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian (Indriantoro, 2001:147). Data primer dalam penelitian ini diperoleh

BRAWIJAYA

dengan cara wawancara langsung pada pegawai Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara, umumnya berupa bukti atau catatan-catatan (Indriantoro, 2002;248). Pada aplikasi *e-performance* peneliti men-*download* dokumen seperti *user manual*, Peraturan Walikota Nomor 60 Tahun 2013, serta beberapa bahan lainnya yang dibutuhkan.

E. Lokasi Penelitian

Adapun yang dimaksud dengan lokasi penelitian adalah letak dimana penelitian dilakukan, untuk memperoleh data atau informasi yang diperlukan yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Upaya untuk menentukan lokasi dan situs penelitian merupakan kegiatan yang sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan penelitian. Adapun lokasi penelitian adalah Kantor Pemerintah Kota Surabaya.

Sedangkan untuk melihat keadaan atau fenomena yang sebenarnya dari objek yang diteliti merupakan situs penelitian. Jadi yang dimaksud dengan situs penelitian adalah lokasi atau tempat dimana peneliti melakukan penelitian guna memperoleh data atau informasi yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti. Adapun yang menjadi situs penelitian ini adalah Bagian Bina Program

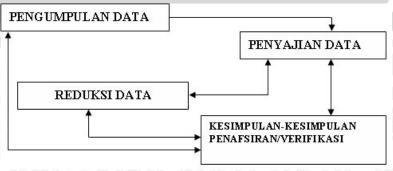
Pemerintah Kota Surabaya. Peneliti memilih Bagian Bina Program karena bagian bina program Pemerintah Kota Surabaya merupakan bagian yang mengurus penyusunan rencana program, pelaksanaan program, pengawasanan dan pengendalian, serta evaluasi dan pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas (sumber: www.surabaya.go.id).

ERSITAS BRAW,

F. Analisis Data

Analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisa interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman serta analisis SWOT. Peneliti menggunakan analisis yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga komponen untuk menjawab permasalahan pertama yakni tentang penerapan program *e-performance* dan permasalahan kedua yakni tentang hasil kinerja Pegawai Bagian Bina Program. Peneliti menggunakan analisis SWOT untuk menjawab permasalahan ketiga yakni tentang faktor-faktor penghambat serta faktor-faktor pendukung dalam penerapan *e-*performance.

Alur kegiatan dalam analisa kualitatif menurut Miles dan Huberman (1992:19) yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi :



Gambar 4: Alur Kegiatan Analisis Miles

- 1. Reduksi data (*data reduction*), yaitu peneliti mengumpulkan semua data yang dibutuhkan kemudian melakukan proses reduksi data yang berarti peneliti memilih hal-hal yang pokok misalnya pada data *user manual* peneliti hanya memilih data yang sesuai dengan prosedur penerapan *e-performance* dan selebihnya tidak digunakan oleh peneliti. Begitu pula dengan Peraturan Walikota Nomor 60 Tahun 2013 peneliti hanya mengambil data yang cocok dengan kebutuhan penelitian.
- 2. Penyajian data (*data display*), pada tahap ini setelah dilakukan reduksi data peneliti melakukan penyajian data yang sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditentukan sebelumnya yakni tentang penerapan *e-performance*, hasil kinerja pegawai, serta faktor penghambat dan pendukung penerapan *e-performance*.
- 3. Penarikan kesimpulan (conclusion), yaitu peneliti menarik kesimpulan dari penyajian data fokus yang disajikan, serta temuan-temuan peneliti yang dikaitkan dengan beberapa teori tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia, teori Kinerja dan Indikator Kinerja, serta keterkaitan temuan dengan beberapa peraturan yang ada, kemudian peneliti berusaha menarik sebuah kesimpulan.

G. Keabsahan Data

Penelitian kualitatif harus mengungkap kebenaran yang objektif. Karena itu keabsahan data dalam sebuah penelitian kualitatif sangat penting. Melalui keabsahan data kredibilitas (kepercayaan) penelitian kualitatif dapat tercapai. Dalam penelitian ini untuk mendapatkan keabsahan data dilakukan dengan triangulasi. Adapun triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu (Moleong, 2007:330).

Menurut Sugiyono (2007:270), uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *creadibility* (validitas interbal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas). Peneliti menggunakan uji *creadibility* (kreadibilitas) serta uji *confirmability* (obyektivitas). Berikut dijelaskan bagaimana peneliti mengadakan uji keabsahan pada proses penelitian:

1. Uji Kreadibilitas

Bermacam-macam cara pengujian kreadibilitas data dilakukan untuk menguji keabsahan data yang diperoleh. Peneliti menggunakan perpanjangan pengamatan, triangulasi, menggunakan bahan referensi, mengadakan *member check*, dan pengujian *confirmability* untuk menguji kreadibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif.

Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali melakukan penelitian, melakukan pengamatan, wawancara dengan narasumber pada Bagian Bina Program Kota Surabaya. Perpanjangan pengamatan dilakukan untuk menguji kebenaran data yang diperoleh pada saat awal TAS BRAWN penelitian.

Triangulasi

1) Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kreadibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Teknik ini dapat diaplikasikan pada saat penelitian tentang kinerja pegawai Bagian Bina Program Kota Surabaya. peneliti mengecek data yang telah diperoleh melalui narasumer A, kemudian peneliti mengecek kembali kebenaran data yang diperoleh melalui narasumber B.

2) Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kreadibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara pada saat waktu yang tepat akan mempengaruhi pemberian data yang lebih valid sehingga lebih terpercaya. Mengingat pada tahap awal peneliti masih dianggap asing sehingga narasumber tidak terlalu terbuka. Untuk itu dalam melakukan pengujian kreadibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan

wawancara, observasi dalam hari yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda maka dilakukan secara berulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.

Menggunakan Bahan Referensi

Bahan referensi sebagai pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Sebagai contoh, data hasil wawancara peneliti dengan pegawai Bagian Bina Program Kota Surabaya perlu didukung dengan adanya rekaman wawancara atau jika tidak ada alat perekam dapat didukung dengan tulisan peneliti tentang hasil wawancara pada saat penelitian. Hasil wawancara tersebut kemudian disinkronkan dengan Peraturan Walikota mengenai edapat performance.

2. Pengujian confirmability

Menguji confirmability berarti peneliti beserta pembimbing menguji hasil penelitian kemudian dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standart confirmability.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data Umum

1. Sejarah Kota Surabaya

Cerita Sejarah Kota Surabaya kental dengan nilai kepahlawanan. Sejak awal berdirinya, kota ini memiliki sejarah panjang yang terkait dengan nilai-nilai heroisme. Istilah Surabaya terdiri dari kata sura (berani) dan baya (bahaya), yang kemudian secara harfiah diartikan sebagai berani menghadapi bahaya yang datang. Heroisme masyarakat Surabaya tergambar dalam pertempuran 10 Nopember 1945. Arek-arek Suroboyo, sebutan untuk orang Surabaya, dengan berbekal bambu runcing berani melawan pasukan sekutu yang memiliki persenjataan canggih. Puluhan ribu warga meninggal membela tanah air. Peristiwa heroik ini kemudian diabadikan sebagai peringatan Hari Pahlawan. Sehingga membuat Surabaya dilabeli sebagai Kota Pahlawan.

Secara administrasi pemerintahan Kota Surabaya dikepalai oleh Walikota yang juga membawahi koordinasi atas wilayah administrasi Kecamatan yang dikepalai oleh Camat. Jumlah kecamatan ada 31 kecamatan terdiri dari 163 kelurahan dan terdiri dari 1.360 RW (Rukun Warga) dan 8.972 RT (Rukun Tetangga). Saat ini kawasan terbangun diwilayah Kota Surabaya, meliputi hampir 2/3 dari seluruh luas wilayah. Secara relatif, konsentrasi perkembangan fisik kota membujur dari

kawasan utara hingga selatan kota, pada saat ini cenderung bergeser ke kawasan barat dan kawasan timur kota akibat sudah terbangunnya lahan di kawasan utara, tengah dan selatan. Secara umum perkembangan fisik kota tersebut didominasi oleh pembangunan kawasan perumahan *real estate* dan fasilitas perniagaan. Kawasan perumahan yang berupa kampung terkonsentrasi di area pusat kota, sedangkan perumahan real estate tersebar dikawasan barat, timur dan selatan kota. Pada beberapa lokasi sudah dibangun perumahan vertikal baik berupa rumah susun (sederhana) maupn apartemen atau kondominium (mewah).

2. Kondisi Geografis dan Demografi

Aspek Geografis dan Demografi Kota Surabaya sebagai ibukota Provinsi Jawa Timur dengan luas wilayah 33.048 Ha, terletak diantara 7°9′ - 7°21′ Lintang Selatan dan 112°36′ - 112°54′ Bujur Timur. Wilayahnya berbatasan dengan Selat Madura di sebelah utara dan timur, Kabupaten Sidoarjo di sebelah selatan dan Kabupaten Gresik di sebelah barat. Secara topografi, sebagian besar (25.919,04 Ha) merupakan dataran rendah dengan ketinggian 3 - 6 meter di atas permukaan laut pada kemiringan kurang dari 3%, sebagian lagi pada sebelah barat (12,77%) dan sebelah selatan (6,52%) merupakan daerah perbukitan landai dengan ketinggian 25 - 50 meter diatas permukaan laut dan pada kemiringan 5 - 15%. Secara administrasi pemerintahan, Kota Surabaya dikepalai oleh Walikota. Jumlah kecamatan yang ada di Kota Surabaya sebanyak 31 kecamatan

dengan jumlah kelurahan sebanyak 160 kelurahan yang terbagi atas 1.405 Rukun Warga (RW) dan 9.271 Rukun Tetangga (RT).

Sebagai kota metropolitan kedua setelah Jakarta, Surabaya terbagi menjadi sejumlah area/kawasan strategis antara lain:

- a. Perumahan vertikal baik berupa rumah susun (sederhana) maupun apartemen atau kondominium (mewah);
- b. Perumahan real estate yang tersebar di kawasan barat, timur dan selatan kota;
- c. Perumahan kampung yang terkonsentrasi di area pusat kota;
- d. Area untuk kegiatan jasa dan perdagangan yang terkonsentrasi di kawasan pusat kota dan sebagian di area perumahan yang berkembang di kawasan barat dan timur kota;
- e. Area untuk kegiatan industri dan pergudangan terkonsentrasi di kawasan pesisir utara dan kawasan selatan kota yang berbatasan dengan wilayah Kabupaten Gresik dan Sidoarjo;
- f. Wilayah pesisir yang dimanfaatkan untuk perumahan pesisir (kampung nelayan), tambak garam dan ikan, pergudangan militer, industri kapal, pelabuhan, wisata serta jalan yang menghubungkan Kota Surabaya dan Pulau Madura (Jembatan Suramadu);
- g. Ruang laut Surabaya selain dimanfaatkan untuk kegiatan pelayaran baik interinsulair maupun internasional, juga dikembangkan untuk kegiatan penangkapan ikan tradisional dan wisata pantai di Kenjeran

dan sekitarnya. Jumlah penduduk Kota Surabaya sampai dengan Desember tahun 2013 adalah sebanyak 3.199.343 Jiwa.

3. Visi Misi Kota Surabaya

a. Visi Kota Surabaya

"Menuju Surabaya Lebih Baik" merupakan kata yang memiliki makna strategis dan cerminan aspirasi masyarakat yang ingin perubahan sesuai dengan kebutuhan, keinginan, dan harapan masyarakat. Perubahan di tengah jumlah penduduk yang terus bertambah membawa tuntutan untuk meningkatkan daya dukung kota secara berkelanjutan, Karakteristik penduduk yang terus mengalami dinamika, derajat sumber daya manusia yang harus terus didukung oleh peningkatan kualitas lingkungan kota, pertumbuhan ekonomi yang harus diimbangi dengan penguatan struktur ekonomi lokal yang mampu bersaing di kawasan regional dan internasional, Peningkatan partisipasi masyarakat, reformasi birokrasi, serta peningkatan aksesibilitas, kapasitas, dan kualitas pelayanan publik merupakan tiga tantangan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. "Menuju Surabaya Lebih Baik sebagai Kota Jasa dan Perdagangan yang Cerdas, Manusiawi, Bermartabat, dan Berwawasan Lingkungan"

Penjelasan Visi "Menuju surabaya lebih baik" adalah sebuah amanah. Sampai hari ini Kota Surabaya telah berevolusi menjadi pusat kegiatan ekonomi, politik, dan budaya yang senantiasa terus berusaha menjawab tuntutan serta tantangan zaman. "Menuju Surabaya Lebih

Baik" identik dengan upaya untuk menjawabnya. Zaman adalah idiom terbaik untuk menggambarkan dinamika perubahan serta perkembangan aspirasi masyarakat. Artinya, tuntutan serta tantangan zaman adalah sama dan sebangun dengan perubahan serta perkembangan kebutuhan, keinginan, dan harapan masyarakat. Oleh sebab itu tak dapat dipungkiri bahwa "Menuju Surabaya Lebih Baik" adalah kristalisasi aspirasi sekaligus amanah rakyat. Seluruh warga Kota Surabaya jelas menghendakinya. Tugas dan kewajiban kita sekarang adalah berusaha sekuat tenaga, dengan memanfaatkan segala sumber daya yang ada, untuk mewujudkan kehendak tersebut.

"Surabaya sebagai kota Jasa dan perdagangan". Kota jasa dan perdagangan, mengandung arti kota yang mendasarkan bentuk aktivitasnya pada pengembangan ekonomi yang lebih menitikberatkan pada kota jasa dan perdagangan sesuai dengan karakteristik masyarakat kota, yang didalamnya melekat penyelenggaraan fungsi jasa yang menjadi tulang punggung pembangunan dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat dengan tidak meninggalkan potensi lainnya. Pengembangan kota perdagangan diarahkan pada upaya untuk lebih meningkatkan produktifitas, sehingga mampu mendorong pertumbuhan ekonomi kota secara keseluruhan.

"Surabaya sebagai kota Cerdas, Manusiawi, Bermartabat dan Berwawasan Lingkungan" Peningkatan kualitas dan Kapasitas Sumber Daya Manusia merupakan persoalan yang dihadapi Kota Surabaya, oleh karenanya pembangunan kualitas dan kapasitas sumber daya manusia warga Kota Surabaya, tidak hanya terfokus pada upaya peningkatan kualitas dan kapasitas intelektual, melainkan juga mencakup kecerdasan emosional dan spiritual. Dengan sendirinya peningkatan taraf kesehatan juga tidak hanya menitikberatkan pada kesehatan jasmani semata, namun juga meliputi kesehatan mental dan rohani warga kota., selain itu dalam proses pembangunan harus mampu menghadirkan suasana kota yang manusiawi dalam bentuk peningkatan kapasitas dan kualitas kelembagaan serta aparatur Pemerintah Kota Surabaya secara komprehensif dan terintegrasi, berbasis optimalisasi pemanfaatan sumber daya kota serta didukung oleh pengembangan infrastruktur kota. Membangun kehidupan kota yang lebih Bermartabat untuk selalu menempatkan kepentingan masyarakat sebagai tolok ukur utama. Selain itu dalam pembangunan tidak hanya menitikberatkan pada infrastruktur fisik sebagai penyediaan sarana dan prasarana dasar warga kota semata, namun juga meliputi infrastruktur sosial demi menghadirkan lingkungan hunian berfasilitas kontemporer dengan suasana khas sesuai tradisi dan budaya lokal.

b. Misi Kota Surabaya

Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh organisasi, sesuai visi yang telah ditetapkan, agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik. Misi Walikota terpilih memperlihatkan secara jelas tahapan yang penting dalam proses

BRAWIJAYA

pembangunan di kota Surabaya . Adapun misi yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut :

- Misi membangun kehidupan kota yang lebih CERDAS melalui peningkatan sumber daya manusia yang didukung oleh peningkatan kualitas intelektual, mental-spiritual, ketrampilan, serta kesehatan warga secara terpadu dan berkelanjutan.
- 2) Misi menghadirkan suasana kota yang MANUSIAWI melalui peningkatan aksesibilitas, kapasitas, dan kualitas pelayanan publik, reformasi birokrasi, serta pemanfaatan sumber daya kota untuk sebesar-besar kesejahteraan warga.
- 3) Misi mewujudkan peri kehidupan warga yang BERMARTABAT melalui pembangunan ekonomi berbasis komunitas yang mengutamakan perluasan akses ekonomi demi mendukung peningkatan daya cipta serta kreatifitas segenap warga Kota Surabaya dalam upaya penguatan struktur ekonomi lokal yang mampu bersaing di kawasan regional dan internasional.
- 4) Misi menjadikan Kota Surabaya semakin layak-huni melalui pembangunan infrastruktur fisik dan sosial secara merata yang berwawasan lingkungan.

4. Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya

Bagian Bina Program mempunyai tugas melaksanakan sebagian Urusan Pemerintahan bidang Otonomi Daerah, Pemerintahan Umum, Administrasi Keuangan Daerah, Perangkat Daerah, Kepegawaian dan Persandian. Rincian tugas Bagian Bina Program sebagaimana dimaksud dalam Pasal 40, sebagai berikut:

- a. Penetapan kebijakan implementasi rencana tindak kota;
- b. Pengendalian rencana tindak kota;
- c. Penetapan standar satuan harga dan analisis standar belanja daerah kota:
- d. Penyelenggaraan monitoring dan pengendalian implementasi rencana tindak kota;
- e. Pembinaan implementasi rencana tindak kota;
- f. Pelaksanaan fasilitasi pembinaan jasa konstruksi dan pengadaan barang/jasa;
- g. Pelaksanaan evaluasi implementasi rencana tindak kota;
- h. Pelaporan implementasi rencana tindak kota;
- i. Penilaian unjuk kerja pengelola implementasi rencana tindak kota.
 Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 40,
 Bagian Bina Program mempunyai fungsi :
 - a. Penyusunan rencana program dan petunjuk teknis di bidang Bina
 Program;
 - b. pelaksanaan program dan petunjuk teknis di bidang Bina Program
 - c. Pengawasan dan pengendalian di bidang penyusunan Bina Program;
 - d. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas;
 - e. Pelaksanaan koordinasi kerjasama dengan lembaga/instansi lain di bidang Bina Program;

f. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Asisten
Perkonomian dan Pembangunan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sub Bagian Penyusunan Pelaksanaan Program mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Bagian Bina Program di bidang penyusunan pelaksanaan program. Rincian tugas Sub Bagian Penyusunan Pelaksanaan Program sebagaimana dimaksud dalam Pasal 43, sebagai berikut :

- a. Penetapan kebijakan implementasi rencana tindak kota;
- b. Pengendalian rencana tindak kota;
- c. Penetapan standar satuan harga dan analisis standar belanja daerah kota.

Sub Bagian Pembinaan dan Pengendalian mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Bagian Bina Program di bidang pembinaan dan pengendalian. Rincian tugas Sub Bagian Pembinaan dan Pengendalian sebagaimana dimaksud pada Pasal 45, sebagai berikut:

- a. Penyelenggaraan monitoring dan pengendalian implementasi rencana tindak kota;
- b. Pembinaan implementasi rencana tindak kota;
- c. Pelaksanaan fasilitasi pembinaan jasa konstruksi dan pengadaan barang/jasa.

Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Bagian Bina Program di bidang evaluasi dan pelaporan. Rincian tugas Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 47, sebagai berikut :

BRAWIJAYA

- a. Pelaksanaan evaluasi implementasi rencana tindak kota;
- b. Pelaporan implementasi rencana tindak kota;
- c. Penilaian unjuk kerja pengelola implementasi rencana tindak kota.

B. Penyajian Data Fokus

- 1. Proses Pelaksanaan Program *e-performance* Sebagai Alat Ukur Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Surabaya
 - a. Prosedur Penerapan e-performance

Terkait dengan awal mula penerapan e-performance Pemerintah

Kota Surabaya, berikut wawancara dengan Informan A:

"Penerapan e-performance pada tahun pertama yakni tahun 2011, Bagian Bina Program melakukan suatu sosialisasi kepada seluruh dinas di wilayah Pemerintah Kota Surabaya dengan menjelaskan apa itu e-performance, serta perhitungan-perhitungan nilai yang berkaitan dengan aktivitas pegawai, registrasi nama dan Nomor Induk Pegawai (NIP). Terdapat petugas khusus yang ditunjuk untuk menangani pengolahan aktivitas pada setiap dinas yakni Admin SKPD yang bertugas mengelola daftar aktivitas pegawai pada masing-masing dinas kemudian dikirim kepada Bagian Bina Program."



Gambar 5: Sosialisasi Perhitungan Nilai *e-performance* di Kecamatan Rungkut (Sumber: www.rungkut-surabaya.org)

Berdasarkan pernyataan informan diatas membuktikan bahwa usaha untuk mensosialisasikan program *e-performance* dilakukan dengan maksimal oleh Bagian Bina Program. Sosialisasi dilakukan secara bertahap kepada setiap SKPD dengan menjelaskan alur dalam pengisian daftar aktivitas harian ke dalam aplikasi *e-performance*, serta menjelaskan perhitungan nilai kinerja. Dalam penjelasan alur *e-performance* terdapat sejumlah 4 Level yang berperan. Alur pengisian *e-performance* dimulai dari seorang admin mengupdate data pegawai. Admin SKPD ini sebagai pembantu Bagian Bina Program untuk mengkoordinir kegiatan pegawai pada setiap SKPD. Jika terdapat kegiatan tambahan maka Level 1 diwajibkan untuk membuat kegiatan tambahan. Kemudian Level 2 bertugas untuk membuat penugasan sesuai kegiatan. Level 1 setara dengan:

- 1) Asisten Sekretaris Daerah yang membidangi untuk unit kerja;
- 2) Inspektur, Kepala Badan/Dinas/Satuan Polisi Pamong Praja dan Sekretaris DPRD
- 3) Camat dan Kepala Kantor.

Setelah Level 2 membuat penugasan berdasarkan kegiatan tambahan, maka seluruh Level 2, Level 3, dan Level 4 mengisi daftar kegiatan/aktivitas. Level 2 setara dengan:

Inspektur Pembantu dan Sekretaris pada
 Inspektorat/Badan/Dinas/Kecamatan

- Kepala Bagian pada Sekretariat Daerah/Sekretariat Perwakilan Rakyat
- Daerah/Satuan Polisi Pamong Praja.
- Kepala Bidang pada Badan/Dinas/Satuan Polisi Pamong Praja 4)
- Kepala Seksi pada Kantor/Kecamatan
- Kepala Sub Bagian pada Kantor
- Lurah 7)
- Kepala Unit Pelaksana Teknis Badan/Unit Pelaksana Teknis Dinas Level 3 setara dengan:
- Kepala Sub Bidang pada Badan 1)
- Kepala Sub Bagian pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah/Badan/Dinas/Satuan Polisi Pamong Praja/Kecamatan/Inspektorat/
- Sekretariat Daerah/Unit Pelaksana Teknis Badan/Unit Pelaksana Teknis Dinas
- Kepala Seksi pada Inspektorat/Dinas/Satuan Polisi Pamong Praja/Kelurahan
- Sekretaris pada Kelurahan

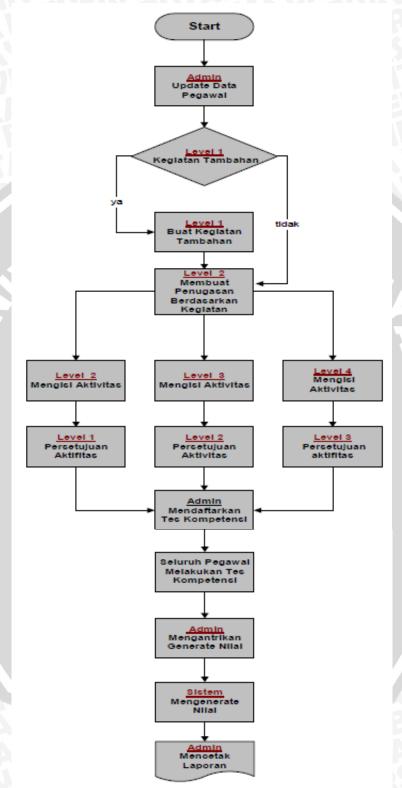
Level 4 setara dengan Pegawai di bawah Pejabat Eselon IV

Tahap selanjutnya yaitu Admin SKPD mendaftarkan pegawai untuk tes kompetensi. Tes kompetensi ini diikuti oleh seluruh PNS secara rutin tiga bulan sekali dan bekerja sama dengan pihak Fakultas Psikologi Universitas Airlangga sebagai konsultan pembuat soal.

Kemudian admin SKPD mengantrikan nilai kepada Bagian Bina Program sebagai pengelola sistem. Bagian Bina program akan segera mengelola nilai.

Tahap-tahap di atas dilakukan rutin keseharian selama 15 hari kerja untuk mempermudah Bagian Bina Program dalam mengelola daftar kegiatan serta mengenerate nilai para pegawai. Berikut ilustrasi tahaptahap alur dari pelaksanaan program *e-performance* sebagai alat ukur kinerja pegawai:





Gambar 6: Alur Pelaksanaan *e-performance* Kota Surabaya (Sumber: <u>data</u> bagian bina program kota surabaya)

Admin SKPD pada dinas-dinas harus mengetahui bahwa seluruh daftar aktivitas pegawai yang akan dimasukkan ke *e-performance* harus diterima (*approve*) oleh atasan (Level 1) secara langsung tanpa perantara. Hal itu merupakan tugas dan tanggung jawab dari Admin SKPD yang telah ditunjuk langsung sebagai pembantu Bagian Bina Program. Berikut daftar Dinas pada Pemerintah Kota Surabaya:

Tabel 2 Daftar Dinas pada Pemerintah Kota Surabaya

No.	Nama Dinas
1.	Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan
2.	Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang
3.	Dinas Kesehatan
4.	Dinas Pendidikan
5.	Dinas Kebersihan dan Pertamanan
6.	Dinas Kebakaran
7.	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil
8.	Dinas Komunikasi dan Informatika
9.	Dinas Pertanian
10.	Dinas Perhubungan
11.	Dinas Perdagangan dan Perindustrian
12.	Dinas Tenaga Kerja
13.	Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan
14.	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata
15.	Dinas Sosial
16.	Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah
17.	Dinas Pemuda dan Olah Raga
18.	Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah

(Sumber: www.surabaya.go.id diolah)

b. Langkah-langkah Pembuatan Indikator Kinerja

Penilaian kinerja pegawai melalui *e-performance* terdapat tiga unsur yaitu Standar Kinerja Utama (SKU), Standar Kinerja Kegiatan (SKK), dan Standar Kinerja Individu (SKI). Pengukuran kinerja melalui *e-performance* untuk mengetahui tingkat disiplin pegawai dapat dilihat melalui unsur Standar Kerja Individu (SKI). Dalam Standar Kerja Individu setiap PNS diwajibkan untuk menyusun Standar Kerja Individu berdasarkan Rencana Kerja Tahunan. Berikut tata cara pembuatan indikator kinerja utama, indikator kinerja kegiatan, indikator kinerja individu:

1) Pembuatan Indikator Kinerja Utama (IKU)

IKU dibuat oleh masing-masing eselon III dalam Setiap SKPD/Unit Kerja sesuai dengan acuan indikator RKPD, Renstra dan Renja dan Standar Pelayanan Minimal. Masing-masing Eselon III sudah mempunyai *username* dan *password* sesuai dengan setting masing-masing admin SKPD/Unit Kerja. Langkah-langkah yang dilaksanakan adalah sebagai berikut:

- a) Masuk menu *e-performance* dengan website:
 http://eperformance.surabaya2excellence.or.id
- b) Klik Indikator Kinerja
- c) Klik Tambah IKU untuk selanjutnya mengisi Nama IKU,

 Deskripsi IKU, Pencapaian tahun lalu, target tahun ini dan
 satuan pengukuran, kemudian disimpan untuk proses verifikasi

d) Eselon III bisa memonitor IKK bawahannya langsung (Eselon IV) maupun IKI Stafnya. Dapat dilihat contoh pembuatan Indikator Kinerja Utama oleh Kepala Badan Arsip dan Perpustakaan di bawah ini:

User: ARINI PAKISTYANINGSIH, SH, MM [as] pegawai | ganti password | logo Indikator Kinerja Utama Badan Arsip dan Perpustakaan Silahkan membuat Indikator Kinerja Utama Pelaksana Deskripsi Formulasi Indikator Target Satuan Status Perintah ARINI Indikator Kineria Utama Prosentase unit kerja yang (jumlah unit kerja yang melaksanakan PAKISTYANINGSIH, SH, 0 Badan Arsip dan melaksanakan sistem kearsipan sistem kearsipan pola baru : jumlah unit pola baru Sistem baru) kerja) x 100 % Indikator Kinerja Utama Jumlah kunjungan perpustakaan tahun PAKISTYANINGSIH, SH, 1697640 Badan Arsip dan Jumlah kunjungan perpustakaan orang 0 Perpustakaan Tambah Indikator Monitor Indikator Kinerja

Gambar 7: Contoh Indikator Kinerja Utama (Sumber: data Bagian Bina Program)

2) Pembuatan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK)

IKK dibuat oleh masing-masing eselon IV dalam Setiap SKPD/Unit Kerja yang merupakan penjabaran dari Indikator Kinerja Utama Eselon III. Masing-masing Eselon IV sudah mempunyai username dan password sesuai dengan setting masing-masing admin SKPD/Unit Kerja. Langkah-langkah yang dilaksanakan adalah sebagai berikut:

- a) Masuk menu *e-performance* dengan website: http://eperformance.surabaya2excellence.or.id
- b) Klik Indikator Kinerja
- Klik Tambah IKK untuk selanjutnya mengisi Nama IKK,
 Deskripsi IKK, Pilih Kesesuaian IKU, Pencapaian Tahun lalu,

target Tahun ini dan satuan pengukuran untuk kemudian disimpan untuk diverifikasi sama Eselon IIInya.

- d) Eselon IV bisa memonitor IKI stafnya
- e) Eselon IV membuat uraian tugas masing-masing stafnya.
- 3) Pembuatan Indikator Kinerja Individu (IKI)



Gambar 8: Entry aktifitas pegawai (Sumber: data Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya)

IKI dibuat oleh semua PNS dalam Setiap SKPD/Unit Kerja yang merupakan penjabaran dari Indikator Kinerja Utama Eselon III dan Indikator Kinerja Kegiatan Eselon. Masing-masing PNS sudah mempunyai *username* dan *password* sesuai dengan setting masing-masing admin SKPD/Unit Kerja. Langkah-langkah yang dilaksanakan adalah sebagai berikut:

a) Masuk menu *e-performance* dengan website: http://eperformance.surabaya2excellence.or.id

- b) Klik IKI
- c) Klik Tambah IKI untuk selanjutnya mengisi Nama IKI, Deskripsi IKI, Pilih Kesesuaian IKK, target Tahun ini dan satuan pengukuran untuk kemudian disimpan untuk diverifikasi sama Eselon IVnya.
- d) Uraian Jabatan sesuai dengan isian atasannya.

Menurut hasil wawancara dengan informan A

"Terdapat batasan 15 hari kerja untuk para pegawai bisa menginput daftar kerja harian mereka ke dalam e-performance. Batasan kerja ini diberlakukan sejak tahun 2012 untuk menangani masalah pegawai yang terlalu banyak mengulur waktu dalam mengisi e-performance. Banyak pegawai yang jarang menginputkan daftar kegiatan keseharian mereka, pada tahun pertama mereka terlalu banyak menginput daftar kegiatan pada akhir bulan. Hal ini menyulitkan Bagian Bina Program selaku pengelola daftar aktivitas seluruh pegawai di Pemerintah Kota Surabaya."

Dengan adanya kebijakan baru batasan 15 hari kerja sebagai bukti evaluasi rutin Pemerintah Kota Surabaya untuk menangani permasalahan pada penerapan *e-performance* dalam pengisian daftar aktivitas yang semula pegawai bebas mengisi daftar aktivitas mereka kapan saja, saat ini pegawai dituntut untuk lebih terstruktur dan lebih efektif dalam pengisian daftar aktivitas, sehingga akanmempermudah admin dalam mengelola penilaian kinerja.

c. Perhitungan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Surabaya

Perhitungan Penilaian Kinerja PNS dapat dilihat melalui penilaian kinerja individu proses. Masing-masing Pegawai secara rutin dan berkelanjutan wajib mengisikan rincian aktivitas yang dilakukan dalam rangka mencapai sasaran/target kegiatan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Pengisian rincian aktivitas tersebut dilakukan oleh setiap Pegawai melalui aplikasi *e-performance* paling lambat 15 (lima belas) hari dari tanggal rincian aktivitas yang di masukkan. Apabila lebih dari 15 (lima belas) hari maka pengisian rincian aktivitas tidak akan bisa diproses.

Setiap rincian aktivitas mencerminkan bobot pekerjaan atau beban kerja masing-masing pegawai dan mencerminkan bobot pekerjaan tim/kelompok kerja/panitia dimana pegawai tersebut bergabung untuk mewujudkan target-target kegiatan yang telah ditetapkan oleh SKPD/unit kerjanya. Rincian aktivitas memberikan informasi berupa nama rincian aktivitas, satuan keluaran rincian aktivitas dan norma waktu penyelesaian rincian aktivitas tersebut. Daftar rincian aktivitas yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya dan besarnya bobot masing-masing adalah sebagaimana tercantum dalam sistem informasi manajemen kinerja. Rincian aktivitas disusun oleh Tim Koordinasi Penyusunan dan Pengembangan Manajemen Kinerja Terpadu bersama SKPD/Unit Kerja yang hasilnya

ditampilkan dalam Sistem Informasi Manajemen Kinerja. Perhitungan Nilai Kinerja Individu (NKI) Proses dihitung dengan rumusan sebagai berikut:

NKI Proses = (0.45x nilai aspek kualitas) + (0.3x nilai aspek)kuantitas) + (0,1x nilai aspek efektivitas waktu) + (0,15x nilai aspek efisiensi biaya)

1) Aspek Kualitas

Aspek kualitas dihitung dari rata-rata progres penyelesaian kegiatan/pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Pegawai yang terlibat sebagai anggota tim/kelompok kerja/panitia kegiatan (kegiatan dimana Pegawai terlibat). Perhitungan aspek kualitas menggunakan rumusan sebagai berikut:

Tingkat serapan kegiatan = 100 x <u>realisasi anggaran k</u>egiatan rencana anggaran kegiatan

Aspek kualitas = $\underline{\text{Tingkat serapan kegiatan}}$ Jumlah kegiatan

2) Aspek Kuantitas

Aspek kuantitas dihitung dari proporsi beban pekerjaan masingmasing Pegawai yang menjadi anggota tim/kelompok kerja/panitia kegiatan dalam mencapai target output kegiatan/pekerjaan yang dimaksud, dengan membandingkan beban pekerjaan terhadap norma waktu pada rincian aktivitas. Perhitungan aspek kuantitas dan nilai aspek kuantitas menggunakan rumusan sebagai berikut:

Nilai aspek kuantitas = 100 x <u>total capaian aktivitas</u> beban ideal Pegawai perbulan.

Keterangan:

Jam kerja efektif dalam 1 hari kerja adalah 6,375 (berdasarkan pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 140/PMK.01/2006 tanggal 29 Desember 2006 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Beban Kerja)

3) Aspek Efektifitas Waktu

Aspek efektifitas waktu dihitung dari pembandingan jadwal waktu penyelesaian tugas terkait target kegiatan/pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dibanding dengan jadwal penyelesaian yang ditetapkan pada perencanaan di awal tahun.

Perhitungan aspek efektifitas waktu menggunakan rumusan sebagai berikut:

Nilai Efektifitas Waktu =
$$100 \times \left(1 + \frac{mt - mc}{22 \times (mt - m0 + 1)}\right)$$

Keterangan:

mt = bulan rencana selesai

m0 = bulan rencana mulai

mc = bulan selesai pekerjaan dengan asumsi interval \pm 0,5 dari nilai akhir efektifitas waktu

4) Aspek Efisiensi Biaya

Aspek efisiensi Biaya dihitung dari adanya efisiensi penggunaan biaya kegiatan/pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Pegawai yang dibandingkan dengan plafon alokasi yang ditetapkan pada perencanaan di awal tahun.

Perhitungan aspek efisiensi biaya menggunakan rumusan sebagai berikut:

Nilai Efisiensi Biaya =
$$100 \times \left[\frac{\sum_{i=1}^{n} \left[1 - \frac{(Nilai kontrak PL + lelang)}{(Nilai Anggaran PL + lelang)} \right]}{n kegiatan yang bersangkutan} \right]$$

Gambar 9: Perhitungan rumus nilai efisiensi biaya (Sumber: data Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya)

Nilai efisiensi biaya dicerminkan sebagai berikut:

- a) Nilai Efisiensi Biaya = 00
- b) $0 < \text{Nilai Efisiensi Biaya} \le 10 \ 20$
- c) 10 < Nilai Efisiensi Biaya ≤ 20 40
- d) 20 < Nilai Efisiensi Biaya ≤ 30 60
- e) 30 < Nilai Efisiensi Biaya ≤ 40 80
- f) Nilai Efisiensi Biaya > 40 100

5) Tes Kompetensi

Tes kompetensi dilakukan oleh seluruh PNS Kota Surabaya secara online pada aplikasi *e-peformance*. Pegawai tersebut menilai tentang kinerja pegawai lainnya. Dalam tahap ini berlaku penilaian 360 derajat yang berarti penilaian umpan balik tidak hanya penilaian atasan terhadap bawahannya, tetapi bawahan juga menilai atasannya. Misalnya penilaian Level 1 terhadap kinerja Level 2, dan seterusnya. Level 2 dapat menilai Level 1, Level 1 dan Level 2 dapat menilai pegawai antar Level dan dapat menilai Level di bawahnnya. Jadi dalam penilaian ini terdapat penilaian umpan balik antara atasan, bawahan, dan teman antar Level. Berikut contoh tampilan tes kompetensi yang dilakukan oleh pegawai secara online pada aplikasi e-performance:

Tes Kompetensi

Petunjuk Penilaian:

- Evaluasilah perilaku rekan kerja Anda sesuai kriteria penilaian yang ada selama kurun waktu 3 bulan terakhir. Penilaian perilaku kerja menggunakan skala 1-7.
- Terdapat 8 Aspek/Dimensi penilaian meliputi Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerjasama, Kepemimpinan, Kreativitas, Inisiatif, dan Motivasi.
- Isilah semua penilaian dibawah ini jangan sampai ada yang terlewat.
- Selamat menilai Perilaku Kerja.

Periode	Periode Triwulan I					
Pegawai yang dinilai	196604251993032009 - Dra. Ec. CHRISTINA ELIZABETH, M.T 🔻	Go				
Aspek/Dimensi	Motivasi Berprestasi 🔻					

1. Motivasi Berprestasi

1. Upaya meng	erjakan pekerjaan dengan hasil yang lebih baik								
	1	2	3	4	5	6	7		
Berupaya bekerja di bawah	0	0	0	0	0	0	0	Berupaya bekerja	
standar yang telah ditetapkan	TIDAK PERNAH di atas standar	AMAT JARANG di atas standar	JARANG di atas standar	KADANG-KADANG di atas standar	SERING di atas standar	AMAT SERING di atas standar	SELALU di atas standar	melebihi standar yang ditatapkan	

Gambar 10: Contoh Tes Kompetensi Pegawai (Sumber: data Bagian Bina Program)

Setelah dilakukan tes kompetensi setiap tiga bulan sekali selanjutnya dihitung total skor hasil penilaian kinerja Pegawai, penilaian ini dihitung berdasarkan jumlah Nilai Kinerja Individu (NKI) pada pekerjaan yang telah dikerjakannya dalam suatu periode waktu tertentu dikalikan dengan 0,8 selanjutnya ditambah dengan skor kompetensi yang dimiliki oleh setiap Pegawai yang bersangkutan dikalikan dengan 0,2 atau dirumuskan sebagai berikut:

Skor Hasil Penilaian Kinerja Pegawai = (0,8 x Nilai Kinerja Individu)+
(0,2 x Skor Kompetensi).

Hasil penghitungan tersebut kemudian menghasilkan penilaian prestasi kerja. Uang kinerja yang dapat diterima oleh Pegawai Negeri Sipil berdasarkan skor hasil penilaian kinerja pada triwulan I, Triwulan II, dan Triwulan III adalah sebagai berikut:

- 1) Uang kinerja = (skor hasil penilaian kinerja/100) x (200% dari jumlah tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja Pegawai yang seharusnya diterima oleh Pegawai yang bersangkutan setiap bulannya);
- Apabila skor hasil penilaian kinerja dibawah 50, maka tidak memperoleh uang kinerja.

Sedangkan perhitungan pemberian uang kinerja yang dapat diterima oleh Pegawai Negeri Sipil berdasarkan skor hasil penilaian kinerja pada Triwulan IV adalah sebagai berikut: 1) Uang kinerja (UK) = (skor hasil penilaian kinerja/100) x (300% dari jumlah tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja Pegawai yang seharusnya diterima oleh Pegawai yang bersangkutan setiap bulannya). Peneliti memberikan contoh perhitungan Nilai Kinerja Individu (NKI) dan perhitungan Uang Kinerja (UK) yang diterima pegawai A seperti di bawah ini:

No	Nama Pegawai	NKI			Tes	Skor			Skor
		Jan	Peb	Mar	Kompetensi	Jan	Peb	Маг	Akhir
1	Α	50	80	80	80	56	80	80	72 **
2									

Gambar 11: Contoh Penilaian Kinerja Pegawai (Sumber: data Bagian Bina Program)

UK yang diterima = (1/3 x Skor Jan / 100 x Poin FES Jan x 3.500 x 200%) + (2/3 x Rata-rata Skor Peb&Maret / 100 x poin FES Peb/Maret x 3.500 x 200%)

** : jika skor akhir dibawah 50, maka tidak mendapatkan Uang Kinerja

2. Hasil Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bagian Bina Program Setelah Program *e-performance* Diterapkan

Dengan mempertimbangkan berbagai keterbatasan yang ada, peneliti melakukan wawancara dengan mengajukan beberapa pertanyaan kepada 7 pegawai di Bagian Bina Program tentang kinerja yang mereka rasakan sejak program *e-performance* dilaksanakan. Tentu terdapat perbedaan yang dirasakan antara sebelum dengan sesudah adanya *e-performance*.

Oleh karena itu peneliti ingin mengetahui perbedaan kondisi kerja yang dialami oleh sejumlah pegawai di Bagian Bina Program melalui wawancara. Sebagian besar para pegawai merasa perbedaan kinerja yang sangat besar, setelah diterapkan *e-performance* pekerjaan semakin padat dan lebih terkoordinir dengan baik. Peneliti menemukan bahwa para pegawai akan giat bekerja dengan adanya program e-performance ini karena didukung oleh adanya pemberian uang kinerja. Hal ini didukung dengan pernyataan Informan A, yakni:

"Saya rasa pekerjaan yang diberikan atasan kurang menantang dan monoton, oleh karena itu kadang saya meminta kegiatan tambahan kepada atasan. Perbedaan dengan sebelum ada e-performance volume kerja semakin padat. Saya sangat merasakan perbedaannya, dulu sedikit amburadul, dan sekarang lebih tersusun dan ada targetnya apalagi dengan adanya reward tiap triwulan saya lebih bersemangat melakukan pekerjaan"

Dengan adanya e-performance ini akan mempermudah pegawai untuk menyusun daftar kegiatan mereka lebih terstruktur dan rapi. Serta mempermudah atasan untuk melihat seberapa jauh para pegawai aktif dalam kegiatan. Berikut contoh tampilan persetujuan aktifitas pegawai oleh atasan yang berisi nama pegawai, aktivitas pegawai, tanggal, kegiatan, catatan, beban dalam satuan menit, serta perintah untuk menyetujui atau menolak aktivitas:



Gambar 12: Contoh Tampilan Persetujuan Aktivitas Pada eperformance (Sumber: data Bagian Bina Program)

Semakin banyaknya volume kerja pegawai maka akan semakin banyak uang kinerja yang diperoleh. Menurut peneliti, pemberian uang kinerja akan memacu semangat kerja para pegawai. Hal ini sangat efektif diterapkan untuk meningkatkan kinerja para pegawai. Pemerintah Kota Surabaya membuat tolok ukur sebagai keberhasilan kinerja para pegawai yakni meliputi aspek kualitas, aspek kuantitas, aspek efektifitas waktu, serta aspek efisiensi biaya. Dengan memperhitungkan rumus yang ada, apabila skor hasil penilaian kinerja dibawah 50, maka tidak memperoleh uang kinerja.

Peneliti juga menilai tingkat kerja sama antar pegawai masih kurang, terbukti dari hasil wawancara peneliti dengan para pegawai yang menyatakan lebih menyukai bekerja secara individu, dan terdapat pula pegawai yang lebih menyukai bekerja secara tim. Kerja sama antar pegawai sangat penting agar hasil pekerjaan akan semakin baik. Namun berbeda dengan kondisi di Bagian Bina Program yang ditemukan sejumlah

pegawai menyukai bekerja secara individu. Berikut hasil wawancara peneliti dengan Informan B yang menyatakan lebih menyukai bekerja dengan adanya tim:

"Saya lebih menyukai bekerja dengan adanya tim, karena jika terdapat hal-hal yang kurang jelas maka dapat membantu satu dengan yang lain. Mengingat *e-performance* Bina Program itu kan mengurus kegiatan seluruh pegawai, jadi dibutuhkan kerja sama yang tinggi mbak. Selama ini saya pun meminta bantuan kepada pegawai lain apabila terdapat masalah dalam menangani input kegiatan pegawai"

Bertolak belakang dengan wawancara peneliti dengan Informan C yang menyatakan lebih menyukai bekerja secara individu, berikut hasil wawancara peneliti:

"Secara pribadi saya lebih menyukai berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sendiri dengan segala potensi saya. Namanya pekerjaan kan dibebankan kepada seorang pegawai, saya memperoleh perintah untuk mengerjakan sesuatu dari atasan saya dan itu menjadi tanggung jawab saya, maka dari itu saya selalu berusaha mengerjakan pekerjaan sendiri. Jika terdapat kesulitan saya berusaha untuk menyelesaikannya sendiri. Jadi atasan dapat melihat kinerja saya"

Hasil wawancara diatas merupakan salah satu dari pendapat pegawai yang diwawancarai oleh peneliti yang menyatakan bahwa menyukai bekerja secara tim dan menyukai bekerja secara individu. Yang paling dominan yakni pegawai yang menyatakan menyukai bekerja secara tim. Hasil dari wawancara dengan para informan terkait tingkat kedisiplinan yang mengatakan pada jam kerja masuk memang ditemukan beberapa pegawai yang pernah terlambat namun tidak sering mengingat selalu terdapat teguran dari Kepala Bagian untuk pegawai yang sering terlambat datang. Berikut wawancara peneliti dengan Informan D terkait kedisiplinan:

BRAWIJAYA

"Sebelum ada *e-performance* saya pernah terlambat. Tetapi sejak ada *e-performance* ini saya nggak berani terlambat mbak, selalu tepat waktu. Kalau terlambat pasti langsung ditegur oleh atasan saya, dan akan mempengaruhi penilaian atasan juga. Pegawai lainnya juga tidak ada yang terlambat. Malah sering lembur untuk menyelesaikan tugasnya"

Peneliti menilai tingkat kedisiplinan para pegawai cukup baik. Mengingat pernyataan Informan D diatas terdapat pegawai pada jam kerja pulang para pegawai lembur untuk menyelesaikan tugasnya, atau lembur untuk mengikuti kegiatan diluar kantor terkait kegiatan untuk *e-performance*. Dengan adannya program *e-performance* ini dapat meningkatkan pula kedisiplinan para pegawai mengingat semakin padat volume kerja sehingga sedikit waktu pegawai untuk bersantai.

3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Dalam Penerapan Program eperformance

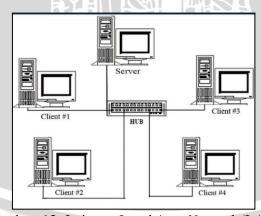
a. Faktor Pendukung Dalam Penerapan Program e-performance

Penerapan program *e-performance* mempunyai beberapa faktor yang mendukung program tersebut sehingga yang dilaksanakan akan mencapai hasil yang baik, faktor pendukung tersebut antara lain:

- Adanya Peraturan sebagai landasan hukum penerapan e-performance dalam pemberian uang kinerja
 - a) Pada awal diterapkannya program *e-performance* berdasarkan Peraturan Walikota Nomor 86 tahun 2011 tentang Petunjuk Teknis Uang Kinerja pada Belanja Langsung. Kemudian diubah ke Peraturan Walikota Nomor 23 Tahun 2012 Perubahan Atas

Peraturan Walikota Nomor 86 Tentang Petunjuk Teknis Uang Kinerja Pada Belanja Langsung. Kemudian diubah ke Peraturan Walikota Nomor 83 Tahun 2012 Tentang Petunjuk Teknis Pemberian Uang Kinerja Pada Belanja Langsung. Kemudian diubah ke Peraturan Walikota Nomor 24 Tahun 2013 Perubahan Atas Peraturan Walikota Nomor 83 Tentang Petunjuk Teknis Pemberian Uang Kinerja Pada Belanja Langsung. Adanya Peraturan Walikota Surabaya tersebut selalu dirubah sebagai bentuk evaluasi rutin.

- b) PP 58/2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah Pasal 63 ayat (2).
- c) Permendagri 13/2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah Pasal 39 ayat (8).
- 2) Jenis teknologi yang digunakan



Gambar 13: Jaringan Local Area Network (LAN)

Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya menggunakan jaringan internet Local AreaNetwork (LAN) serta menggunakan 2 ISP (Internet Service Provider) yang berbeda sehingga apabila terdapat link yang mati kemudian link satunya akan segera mem back-up data agar tidak terjadi kehilangan data. LAN merupakan jaringan komputer yang hanya mencakup wilayah kecil, seperti jaringan komputer kampus, warnet, gedung, kantor, dalam rumah, sekolah, atau yang lebih kecil.

3) Sorotan media/pers serta opini publik

Sorotan media/pers di era demokrasi saat ini dapat bersifat positif dan negatif sesuai fakta yang ada. Kebebasan dalam era demokrasi memudahkan masyarakat untuk mendapatkan berita tentang birokrasi di Indonesia khususnya pada Pemerintah Kota Surabaya. Semakin banyaknya prestasi yang dimiliki oleh Pemerintah Kota Surabaya maka sorotan media sangat berguna sebagai jembatan untuk pengenalan prestasi Pemerintah Kota Surabaya terhadap dunia luar. Pemerintah Kota Surabaya juga selalu berusaha merubah budaya kerja PNS Kota Surabaya dengan begitu akan dapat menghasilkan pemberitaan yang semakin baik dan membentuk opini publik yang positif serta mendukung keberhasilan suatu program yang sedang dijalankan.

4) Komunikasi antar instansi

Kota Surabaya dijadikan sebagai daerah percontohan pelaksanaan e-government seperti dilansir pada berita melalui situs resmi Pemerintah Kota Surabaya, www.surabaya.go.id pada tanggal 02 Februari 2014:



Gambar 14: Kunjungan Badan Kepegawaian Daerah Bantul (Sumber: http://dinkominfo.surabaya.go.id diakses pada tanggal 2 Februari 2014)

"Rabu 17 April 2013 Dinkominfo Surabaya menerima tamu kunjungan kerja sebanyak 15 orang dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bantul. Maksud dan tujuan dari kunjungan tersebut adalah melakukan studi banding dengan harapan untuk dapat memperoleh informasi yang mencakup hal umum mengenai bagaimana Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) yang diterapkan di Pemerintah Kota Surabaya. Kelimabelas tamu dari Kabupaten Bantul ini disambut hangat oleh Sekretaris Dinkominfo Surabaya Ibu Sulistyowati.

Dalam kunjungan kali ini dinkominfo memaparkan banyak hal dengan perkembangan Teknologi Informasi terkait Komunikasi (TIK) yang diterapkan di Pemerintahkan Kota Surabaya antara lain mengenai surabaya smart city, e-surat, absensi online, dan GRMS (aplikasi musrenbang, e-Budgeting, e-Project, e-Controlling, e-Procurement, dan e-Performance) yang disampaikan oleh Kepala Dinkominfo Kota Surabaya. Dalam kunjungannya, Para tamu dari BKD Bantul menyampaikan ketertarikannya terhadap terhadap aplikasi esurat dan aplikasi perizinan Online Surabaya Single Window (SSW) yang dinilai meringankan proses perizinan bagi masyarakat yang akan dilaporkan kepada Bupati Bantul sebagai acuan untuk pengelolaan sistem administerasi surat menyurat di kabupaten Bantul"

b. Faktor Penghambat Dalam Penerapan Program e-performance

Sumber Daya Manusia (SDM) pada Satuan Kinerja Perangkat
 Daerah (SKPD) yang kurang berpotensi

SDM dalam hal ini PNS yang kurang memiliki kemampuan teknologi dapat menjadi penghambat dalam penerapan *e-performance*. Jika pada pegawai Bagian Bina Program memang dipilih pegawai yang memiliki potensi tinggi akan teknologi, tetapi sesuai informasi yang diperoleh peneliti, yang menjadi penghambat justru terdapat pada pegawai pada SKPD yang beberapa masih kurang memahami akan teknologi informasi. Berdasarkan wawancara dengan Informan E tentang SDM yakni:

"Masalah yang sering terjadi mengenai SDM yaitu Pertama, pada pengisian aktivitas pegawai seringkali ditemukan aktivitas yang tidak sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsi dalam bekerja. Kedua, awal mula diterapkan program e-performance ini para pegawai dalam mengisi data aktivitas lebih banyak mengisi pada akhir-akhir bulan mendekati triwulan. Ini menyulitkan petugas Bagian Bina Program selaku pengelola *e-performance* seluruh PNS Kota Surabaya. Oleh karena itu diadakan pembaharuan ya sistem 15 hari kerja itu untuk para pegawai menginput data aktivitas pada program e-performance."

Hal ini dapat menghambat kinerja pegawai Bagian Bina Program karena tidak semua pegawai dapat menerima adanya teknologi baru. Pegawai pada SKPD yang kurang memahami penjelasan pada sosialisasi tentang prosedur *e-performance* yang diadakan oleh Bagian Bina Program akan memperlambat proses penilaian individu yang dilakukan oleh Bagian Bina Program.

2) Keamanan akun *e-performance* pegawai

Setiap akun yang dimiliki pegawai pada aplikasi e-performance adalah bersifat rahasia. Keamanan password sangat penting agar tidak terjadi kenakalan antar pegawai dan atasannya. Berdasarkan informasi yang didapat oleh peneliti terdapat kasus pegawai membajak password atasannya karena mudahnya password yang dimiliki atasan. Melihat kasus seperti itu, Bagian Bina Program Kota Surabaya membuat kebijakan baru bahwa password harus berbeda dengan gabungan Nama, NIP, tanggal lahir, serta informasi lainnya yang terlalu mudah dan bersifat sangat rahasia. Dengan demikian akan meminimalisir kasus pembajakan akun.

C. Pembahasan

- Proses Pelaksanaan Program e-performance Sebagai Alat Ukur Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Surabaya
 a. Prosedur Penerapan E-Performance
 - Awal mula program *e-performance* diterapkan sebagai solusi alternatif untuk meningkatkan kinerja pegawai yang semula belum terdapat sistem pengawasan yang baik. Pemerintah Kota Surabaya bersama-sama melakukan suatu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui suatu program penilaian kinerja yang dicanangkan oleh Walikota Surabaya yakni program *Electronic Performance* (*e-Performance*). Pemerintah Kota Surabaya menerapkan program *e-*

performance ini mengadopsi program yang telah diterapkan oleh KPK. Dengan adanya program tersebut dapat meningkatkan kualitas para pegawai di lingkungan Kota Surabaya. Semakin tinggi beban kerja yang dimiliki pegawai maka pegawai tersebut dapat dinilai tidak malas dan sebagai reward akan mendapatkan point sesuai kegiatan yang telah dilakukan. Menurut S.P. Hasibuan (2000:68), bahwa "Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan".

Bila dilihat berdasarkan pengertian pengembangan menurut S.P. Hasibuan diatas, Pemerintah Kota Surabaya melakukan suatu pengembangan bagi para PNS di lingkungan Kota Surabaya sesuai bidang pekerjaan pegawai dan perlahan sikap egoisme yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaan akan mulai menurun, saat ini pegawai dituntut untuk saling bekerja sama dan mengerti pekerjaan antar sesama pegawai.

Dalam pelaksanaan program ini sebagai alat ukur kinerja pegawai tentu terdapat beberapa tahap-tahap dari awal proses hingga akhir proses evaluasi kinerja. Menurut Mahsun (2006:26) Elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain:

- 1) Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi
- 2) Merumuskan indikator dan ukuran kinerja
- 3) Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran Organisasi
- 4) Evaluasi kinerja

Pemerintah Kota Surabaya telah melakukan keempat elemen diatas dalam menerapkan program e-performance. Pertama, yang menjadi sasaran utama atau tujuan diterapkan program tersebut adalah dapat membentuk budaya kerja birokrasi yang profesional terhadap pekerjaan melalui sistem manajemen yang terpadu yakni program e-performance. Kedua, Walikota Surabaya merumuskan Peraturan Walikota Surabaya Nomor 60 tahun 2013 Tentang Perubahan kedua atas peraturan walikota surabaya Nomor 83 tahun 2012 tentang petunjuk teknis pemberian Uang kinerja pada belanja langsung yang digunakan sebagai acuan dalam tata cara pelaksanaan program dan tata cara perhitungan nilai kinerja pegawai. Ketiga, Pemerintah Kota Surabaya melalui Bagian Bina Program melakukan penilaian terhadap kinerja seluruh PNS di lingkungan Kota Surabaya sesuai capaian point dari kegiatan yang diperoleh oleh masing-masing pegawai. Keempat, Bagian Bina Program melakukan evaluasi dalam bentuk mengadakan tes kompetensi terhadap para pegawai untuk mengetahui kemampuan pegawai demi penentuan beban kerja pada bulan selanjutnya.

Bagian Bina Program melakukan suatu bentuk evaluasi terhadap kasus yang telah terjadi dalam pelaksanaan e-performance dengan menerapkan sistem 15 hari kerja. Pegawai secara rutin dan berkelanjutan wajib mengisikan daftar aktivitas yang dilakukan untuk mencapai sasaran/target kegiatan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Pengisian daftar aktivitas tersebut dilakukan oleh setiap

Pegawai paling lambat 15 (lima belas) hari dari tanggal rincian aktivitas yang di masukkan. Apabila lebih dari 15 (lima belas) hari maka pengisian rincian aktivitas tidak akan bisa diproses oleh Bagian Bina Program.

Penulis menyimpulkan dengan adanya kebijakan baru yakni batasan 15 hari kerja ini Pemerintah Kota Surabaya telah tanggap terhadap masalah yang berkaitan dengan penerapan program *e-performance*. Para pegawai akan selalu disiplin dalam pekerjaan, setiap hari mereka akan selalu mencari pekerjaan untuk dikerjakan dan segera input daftar kegiatan keseharian ke dalam aplikasi *e-performance*. Jika melebihi 15 hari kerja maka kegiatan mereka akan hangus dan tidak diakui sebagai bentuk *punishment* serta tidak mendapatkan point.

b. Langkah-langkah Pembuatan Indikator Kinerja

Jenis indikator kinerja pemerintah menurut Mahsun (2006:77) meliputi indikator masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat dan dampak. Dalam hal ini penulis menganalisis indikator masukan, indikator proses, dan indikator keluaran terhadap *penerapan e-performance* sebagai berikut:

1) Indikator masukan

Indikator masukan mengukur jumlah sumber daya seperti anggaran (dana), sumber daya manusia, peralatan, material dan masukan lain, yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan. Pemerintah Kota Surabaya dalam menyususn indikator kerja menggunakan Peraturan

Walikota sebagai pedoman pemberian uang kinerja, acuan tata cara pelaksanaan program *e-performance*, serta tata cara perhitungan nilai kinerja pegawai.

2) Indikator proses

Indikator proses merumuskan ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut. Rambu yang paling dominan dalam indikator proses adalah tingkat efisiensi dan ekonomis pelaksanaan kegiatan organisasi. PNS Kota Surabaya mendapatkan beban kerja sesuai kemampuan melalui atasan yang kemudian dinilai berdasarkan aspek kualitas, aspek kuantitas, aspek efektifitas waktu, dan aspek efisiensi biaya. Hal ini sesuai dengan pengertian indikator proses.

3) Indikator keluaran

Indikator keluaran digunakan untuk mengukur keluaran yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Degan membandingkan keluaran, instansi dapat menganalisis apakah kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana. Terkait pengertian indikator keluaran, para PNS Kota Surabaya yang telah mendapatkan beban kerja kemudian melakukan kegiatan sesuai beban yang diberikan oleh atasan, atasan dapat menilai kegiatan pegawai dengan menugaskan pegawai untuk membuat *resume* dari kegiatan yang telah dilakukan sebagai bukti telah melakukan kegiatan sesuai penugasan. Apabila atasan belum meng-*approve* kegiatan pegawai maka tidak dapat diproses

selanjutnya oleh petugas di Bagian Bina Program. Apabila atasan telah menyetujui daftar kegiatan pegawai maka petugas pengelola yakni Bagian Bina Program melakukan pengelolaan daftar kegiatan para pegawai selama 15 hari kerja.

c. Perhitungan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Surabaya

Pemerintah Kota Surabaya dalam menyusun perhitungan penilaian kinerja PNS berdasarkan dengan Peraturan Walikota Surabaya Nomor 60 tahun 2013 Tentang Perubahan kedua atas Peraturan Walikota Surabaya Nomor 83 tahun 2012 Tentang Petunjuk Teknis Pemberian Uang Kinerja pada Belanja Langsung. Perhitungan penilaian kinerja PNS meliputi:

- 1) Aspek Kualitas
- 2) Aspek Kuantitas
- 3) Aspek Efektifitas Waktu
- 4) Aspek Efisiensi Biaya

Pelaksanaan perhitungan penilaian kinerja pada program *e- performance* sesuai dengan apa yang telah tercantum pada Peraturan
Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 pasal 7 ayat (2),
(3), (4), dan (5) yakni:

Ayat (2): Penilaian SKP meliputi aspek:

- 1) Kuantitas;
- 2) Kualitas;
- 3) Waktu; dan
- 4) Biaya

BRAWIJAYA

- Ayat (3) : "Penilaian SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (2) paling sedikit meliputi aspek kuantitas, kualitas, dan waktu, sesuai dengan karakteristik, sifat, dan jenis kegiatan pada masingmasing unit kerja."
- Ayat (4) : "Dalam hal kegiatan tugas jabatan didukung oleh anggaran maka penilaian SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (2), meliputi pula aspek biaya."
- Ayat (5): "Berdasarkan aspek sebagaimana dimaksud pada ayat (2), setiap instansi menyusun dan menetapkan standar teknis kegiatan sesuai dengan karakteristik, sifat,jenis kegiatan, dan kebutuhan tugas masing-masing jabatan."

Kesesuaian diatas membuktikan proses perhitungan penilaian kinerja pegawai tidak menyimpang dari peraturan yang ada yang meliputi penilaian pada empat aspek yakni aspek kualitas, aspek kuantitas, aspek efektifitas waktu, serta aspek efisiensi biaya. Keempat aspek ini sangat penting dalam penilaian kinerja karena mengingat kualitas dan kuantitas yang dimiliki pegawai harus meningkat setiap waktu serta perbaikan efektifitas waktu dan efisiensi biaya dalam penganggaran. Perhitungan penilaian kinerja ini kemudian digunakan sebagai dasar pemberian insentif kepada setiap pegawai.

2. Hasil kinerja Pegawai Negeri Sipil di Bagian Bina Program Setelah Program E-performance Diterapkan

Upaya yang telah dilakukan Pemerintah Kota Surabaya untuk memperbaiki budaya kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dapat terlihat sangat jelas sejak diterapkan program *e-performance*. Program yang merupakan aplikasi pengukuran kinerja secara individu ini dilaksanakan sejak tahun 2010 hingga saat ini budaya kerja PNS menjadi lebih baik dari

sebelum diterapkan *e-performance*. PNS diwajibkan untuk memasukkan daftar aktivitas harian mereka ke dalam aplikasi *e-performance*. Indikator kinerja pegawai menurut Hasibuan dalam Siagian (2002:56) bahwa kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal:

TAS BRAWI

- a. Kesetiaan
- b. Prestasi kerja
- c. Kedisiplinan
- d. Kreatifitas
- e. Kerjasama
- f. Kecakapan
- g. Tanggung jawab

Dari penilaian di atas dikenal dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri Sipil yang meliputi beberapa indikator kinerja. DP3 merupakan penilaian yang diberikan oleh atasan sebagai landasan bahan-bahan pertimbangan untuk penilaian bawahan. Namun, saat ini peneliti memilah beberapa indikator kinerja karena terdapat indikator yang tidak dapat digunakan secara menyeluruh disebabkan penilaian yang dilakukan harus disesuaikan dengan penelitian. Dalam hal ini indikator yang digunakan adalah:

- a. Kedisiplinan
- b. Prestasi kerja/semangat kerja
- c. Kerjasama
- d. Tanggung jawab

Menurut peneliti, penilaian pegawai berdasarkan keempat indikator di atas cukup baik. Hasil dari wawancara dengan para informan terkait tingkat kedisiplinan yang mengatakan pada jam kerja masuk memang

Check All Uncheck All Simpan

ditemukan beberapa pegawai yang pernah terlambat namun tidak sering mengingat selalu terdapat teguran dari Kepala Bagian untuk pegawai yang sering terlambat datang. Dan pada jam kerja pulang para pegawai selalu tepat waktu dan bahkan terdapat pegawai yang lembur untuk menyelesaikan tugasnya, atau lembur untuk mengikuti kegiatan diluar kantor terkait kegiatan untuk e-performance. Dengan adanya program eperformance ini dapat meningkatkan pula kedisiplinan para pegawai mengingat semakin padat volume kerja sehingga sedikit waktu pegawai untuk bersantai.

Pekerjaan yang dilakukan pegawai harus diketahui atasan dan harus sesuai dengan tugas pokok dan fungsi serta sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKI). Setiap SKPD yang mengusulkan suatu kegiatan serta menentukan bobot/beban kinerja harus disetujui terlebih dahulu oleh Tim Manajemen Kinerja sehingga tetap terjaga kesesuaian antara kegiatan yang dilaksanakan dengan tupoksi dan SKP pegawai. Peneliti menggunakan contoh kegiatan yang dilakukan seorang pegawai di bawah ini:



Gambar 15: Daftar Aktivitas Pegawai (Sumber: data Bagian Bina Program)

BRAWIJAYA

Pegawai tersebut menempati Bagian Bina Program yang mempunyai Tupoksi sebagai berikut:

- a. Penyelenggaraan monitoring dan pengendalian implementasi rencana tindak kota
- b. Pelaksanaan evaluasi implementasi rencana tindak kota
- c. Penyusunan rencana program dan petunjuk teknis di bidang Bina
 Program
- d. pelaksanaan program dan petunjuk teknis di bidang Bina Program
- e. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas
- f. Pelaksanaan koordinasi kerjasama dengan lembaga/instansi lain di bidang Bina Program
- g. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Asisten Perkonomian dan Pembangunan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Peneliti menilai pegawai tersebut melakukan suatu kegiatan seperti survei evaluasi program, evaluasi laporan, hal ini tetap sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sebagai pegawai Bagian Bina Program seperti Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas. Dalam *e-performance* tidak diperbolehkan pegawai melakukan kegiatan diluar tupoksi dan SKP pegawai kecuali melakukan kegiatan umum seperti melakukan kerja bakti. Penilaian atasan harus bersifat adil terhadap bawahan dan tidak mementingkan adanya hubungan personal antar pegawai.

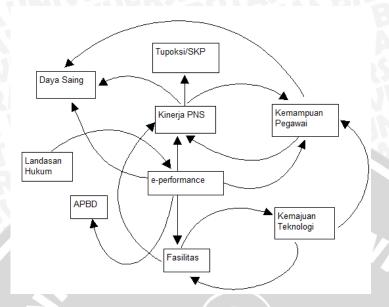
BRAWIJAYA

Adanya penilaian yang berdasarkan tolok ukur keberhasilan kinerja para pegawai yakni meliputi aspek kualitas, aspek kuantitas, aspek efektifitas waktu, serta aspek efisiensi biaya, dengan demikian pegawai akan selalu memperhatikan aspek-aspek tersebut agar dapat memenuhi kriteria dan semakin meningkatkan kedisiplinan pegawai, semangat kerja, kerjasama, serta tanggung jawab para pegawai terhadap pekerjaannya.

Namun, Peneliti menilai tingkat kerjasama antar pegawai masih kurang, terbukti dari hasil wawancara peneliti dengan para pegawai yang menyatakan lebih menyukai bekerja secara individu, dan terdapat pula pegawai yang lebih menyukai bekerja secara tim. Kerjasama antar pegawai sangat penting agar hasil pekerjaan akan semakin baik. Namun berbeda dengan kondisi di Bagian Bina Program yang ditemukan sejumlah pegawai menyukai bekerja secara individu.

3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Dalam Penerapan Program eperformance

Dalam penerapan suatu program tentu ditemukan beberapa faktor yang menjadi pendukung dan faktor yang menjadi penghambat. Begitu pula pada penerapan program *e-performance* tentu pula ditemukan beberapa faktor yang mempengaruhi. Peneliti membuat suatu analisis berpikir sistem (*system thinking*) untuk menemukan beberapa faktor yang mempengaruhi seperti dibawah ini:



Gambar 16: Berpikir Sistem

Dapat dilihat bahwa yang menunjukkan pola sebab-akibat paling dominan yaitu pada daya saing, kinerja PNS, kemampuan pegawai, serta fasilitas. Dengan adanya e-performance akan menambah daya saing antar pegawai dan antar instansi sehingga menuju pada budaya kerja/kinerja PNS serta kemampuan PNS yang lebih baik dengan memperhatikan fasilitas penunjang yang tersedia.

Menurut Van Meter dan Horn dalam Budi Winarno (2002:110) menjelaskan tentang faktor pendukung jalannya suatu kebijakan/program pemerintah yaitu ukuran-ukuran dan tujuan diterapkan program/kebijakan, sumber-sumber, komunikasi antar organisasi dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan, karakteristikbadan-badan pelaksana, kondisi ekonomi, sosial, dan politik, serta kecenderungan para pelaksana. Teori di atas tidak seluruhnya dapat dipergunakan untuk menganalisis hasil temuan peneliti di

lapangan. Peneliti menggunakan beberapa teori faktor pendukung yang telah disesuaikan dengan hasil temuan sebagai berikut:

a. Komunikasi antar organisasi dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan

Faktor ini dapat dijadikan pendukung karena dengan adanya komunikasi antar organisasi maka akan semakin mengetahui kekurangan dan kelebihan masing-masing sehingga akan dapat bertukar pikiran dan bersama-sama salingmembantu untuk kemajuan organisasi. Dalam hal ini Pemerintah Kota Surabaya menjadi daerah percontohan pelaksanaan *e-government* oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bantul yang melakukan studi banding terkait dengan perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) yang diterapkan di Pemerintahkan Kota Surabaya salah satunya mengenai *e-performance*. Adanya komunikasi yang baik antar instansi akan memberikan *feedback* yang baik terhadap kemajuan masing-masing instansi.

b. Kondisi ekonomi dan sosial

Pelaksanaan suatu program apabila tidak didukung dengan kondisi ekonomi yang baik akan tidak berjalan lancar. Dalam hal ini Pemerintah Kota Surabaya mengelola keuangan daerah sesuai dengan Peraturan Walikota. Adanya Peraturan sebagai landasan hukum penerapan *e-performance* dalam pemberian uang kinerja. Pengelolaan keuangan yang baik akan terus menerus berjalan untuk pemberian insentif kepada pegawai dan dapat mendukung keberhasilan program *e-performance*.

Kondisi sosial dapat dilihat dari opini publik serta sorotan media. Berbagai prestasi yang telah dimiliki oleh Pemerintah Kota Surabaya dapat secara cepat disorot oleh berbagai media. Hal ini menghasilkan opini publik yang baik terhadap kinerja Pemerintah Kota Surabaya. Selain membentuk opini publik, sorotan media masa dapat menjadi jembatan agar dunia luar dapat mengenal berbagai macam kemajuan yang dicapai oleh Pemerintah Kota Surabaya.

c. Sumber-sumber pembantu

Sumber-sumber pembantu disini dapat berupa teknologi informasi yang digunakan dalam penerapan program *e-performance*. Semakin baik teknologi yang digunakan maka akan semakin menunjang keberhasilan program *e-performance*. Pemerintah Kota Surabaya menggunakan teknologi jaringan *Local Area Network* (LAN) pada Bagian Bina Program untuk menunjang kegiatan penilaian aktivitas pegawai sehari-hari.

Selain menghasilkan suatu keberhasilan, dalam penerapan program yang dijalankan oleh pemerintah terkadang menuai kegagalan. Dalam Bambang Sunggono (1994:149-153) dijelaskan faktor penghambat yaitu:

- a. Kekurangan-kekurangan yang menyangkut sumber daya pembantu
- b. Informasi
- c. Dukungan
- d. Pembagian Potensi

Keempat faktor di atas tentu tidak dapat seluruhnya terbukti pada hasil temuan peneliti tentang faktor yang menjadi penghambat pada penerapan program *e-performance*. Misalnya pada dukungan, dukungan yang didapat oleh Pemerintah Kota Surabaya sangat banyak seperti dukungan dari KPK pusat, dukungan para pegawai, dukungan dari Fakultas Psikologi Unair, serta dukungan instansi lainnya sehingga dengan banyaknya dukungan inilah yang dapat menjadi faktor pendukung, bukan justru menjadi penghambat. Dalam hal ini ditemukan ketidaksesuaian terhadap teori di atas. Sedangkan mengenai faktor penghambat dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kekurangan-kekurangan yang menyangkut sumber daya manusia

Tidak semua para pegawai cepat tanggap terhadap perubahan dan kemajuan teknologi. Terdapat beberapa pegawai yang masih kurang memiliki kemampuan untuk cepat tanggap terhadap kemajuan teknologi. Begitu pula dengan penerapan *e-performance*, beberapa pegawai ditemukan masih kurang memahami prosedur penerapan *e-performance* ini.

b. Informasi

Penyaluran informasi yang salah akan dapat menghambat suatu tujuan. Tetapi penyaluran informasi yang benar seringkali disalah gunakan demi kepentingan pribadi. Seperti halnya pada penerapan *e-performance*, Bagian Bina Program telah menyampaikan prosedur penerapan *e-performance* dengan baik tetapi terdapat penyalahgunaan

dalam bentuk pembajakan *password* atasan dalam akun *e-performance*.

Dengan demikian pegawai leluasa meng-*approve* setiap kegiatan yang mereka input.

a. Analisis SWOT dengan Pendekatan Kualitatif

Peneliti menggunakan analisis SWOT pendekatan kualitatif dengan bantuan hasil wawancara untuk memposisikan beberapa faktor penghambat dan beberapa faktor pendukung untuk menentukan kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) dalam penerapan program e-performance. Menurut Rangkuti (2000:18) "Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Berikut analisis faktor internal dan faktor internal tentang penerapan e-performance pada analisis SWOT:

Tabel 3 Analisis Faktor Internal

NO	URAIAN	KETERANGAN
	Aspek Pegawai a. Dukungan pegawai	Dengan jumlah pegawai di Bagian Bina Program sejumlah 27 orang. Pegawai sangat antusias terhadap program e-performance karena mereka menganggap adanya tunjangan pemberian uang kinerja harus sebanding dengan kinerja nyata.

- b. Kemampuan pegawai
- Kinerja pegawai Bina Program terhambat apabila pegawai pada **SKPD** kurang memahami mengenai program e-performance khususnya penggunaan internet.
- c. Keamanan akun e-performance pegawai
- Keamanan akun pegawai pada aplikasi e-performance terutama sangat rahasia. Password harus berbeda dengan NIP atau tanggal lahir demi keamanan akun.
- d. Prestasi Pemerintah Kota Surabaya
- Pada tahun 2011 Pemerintah Kota Surabaya mendapatkan penghargaan ICT Pura.
- Pada tahun 2009 penghargaan E-Government Award

Aspek Teknologi Informasi

- a. Ketersediaan fasilitas teknologi informasi di Bina Program
- Menggunakan jaringan Local Area Network (LAN), untuk mempermudah para pegawai dalam menginput daftar kegiatan
- 3. Aspek Hukum/Peraturan
- Peraturan Walikota Surabaya

Tabel 4 Analisis Faktor Eksternal

NO	URAIAN	KETERANGAN		
1.	Aspek Hukum/Peraturan	IN THE TEXT OF THE		
	a. Adanya peraturan sebagai	• PP 58/2005 Tentang Pengelolaan Keuangan		
	landasan	Daerah Pasal 63 ayat (2).		
		• Permendagri 13/2006 Tentang Pedoman		
	ERSIT	Pengelolaan Keuangan Daerah Pasal 39 ayat (8).		
3.	Aspek Teknologi Informasi	Semakin pesatnya kemajuan teknologi informasi		
		menuntut kemampuan pegawai untuk dapat		
		menyesuaikan.		
2. Dukungan Lembaga lain • Dukungan K		Dukungan KPK pusat dan KPK Kota		
		Surabaya		
	40	Dukungan DPRD		
		Dukungan Fakultas Ekonomi dan Fakultas		
		Psikologi Universitas Airlangga sebagai		
3	Aspek Sosial Budaya	konsultan		
	a. Transparansi informasi	Pemberitaan media masa di era demokrasi yang		
	melalui media elektronik	transparan dapat bersifat positif dan negatif		
	## <u></u>	sesuai fakta.		

Matriks Analisis SWOT

FAKTOR INTERNAL FAKTOR EKSTERNAL	KEKUATAN (S) 1. Dukungan pegawai 2. Ketersediaan fasilitas teknologi informasi 3. Peraturan Walikota Surabaya penilaian prestasi kerja	KELEMAHAN (W) 1. Kemampuan pegawai akan teknologi 2. Keamanan akun e-performance pegawai
PELUANG (O) 1. Dukungan Lembaga lain 2. Media masa	 STRATEGI (SO) Melakukan perubahan Peraturan Walikota secara rutin (S1, S3, O1) Meningkatkan prestasi dengan melakukan inovasi baru dalam bidang Teknologi Informasi (S2, O2) 	 STRATEGI (WO) Mengembangkan kemampuan pegawai melalui pelatihan serta tes kompetensi sesuai standart peraturan yang berlaku (W1, O1) Studi banding/konsultasi dengan lembaga lain (W2, O1)
ANCAMAN (T) 1. Tuntutan kemajuan teknologi	STRATEGI (ST) • Melakukan penyesuaian terhadap kemajuan teknologi dengan memperbaiki penggunaan teknologi pada intern pemerintahan (T1, S1, S2) Gambar 17: Matriks Analisis SWC	STRATEGI (WT) • Membentuk citra PNS Kota Surabaya dengan meningkatkan kemampuan pegawai sesuai tuntutan kemajuan teknologi secara global (W1, T1, T2)

Gambar 17: Matriks Analisis SWOT

Strategi Matriks Analisis SWOT

Berdasarkan tabel analisis SWOT telah diketahui kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) dalam penerapan program e-performance, kemudian dapat menemukan sebuah strategi dari hubungan antara kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*) yang disebut dengan strategi SO, strategi dari hubungan antara kelemahan (*weaknesses*) dan peluang (*opportunities*) disebut dengan strategi WO, strategi dari hubungan antara kekuatan (*strengths*) dan ancaman (*threats*) disebut dengan strategi ST, strategi dari hubungan antara kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*) disebut dengan strategi WT. Berikut penjelasan dari strategi analisis SWOT dalam penerapan *e-performance*:

1) Strategi (SO)

- a) Perubahan Peraturan Walikota dilakukan sebagai bentuk evaluasi secara rutin dengan didukung para pegawai. Penyusunan peraturan yang baik serta implementasi yang baik akan menambah dukungan Pemerintah serta lembaga lain terhadap Pemerintah Kota Surabaya.
- b) Kemajuan Teknologi Informasi (TI) menuntut Pemerintah untuk mengubah pola kerjanya yang semula manual menjadi komputerisasi. Dengan dukungan serta kerjasama seluruh pegawai serta kerjasama dengan lembaga lain akan menambah daftar prestasi Pemerintah Kota Surabaya dalam hal penggunaan Teknologi Informasi.

2) Strategi (WO)

a) Masih kurangnya kemampuan pegawai akan Teknologi Informasi
(TI) dapat diatasi dengan mengembangkan kemampuan pegawai
melalui pelatihan tentang TI serta melakukan tes kompetensi sesuai
standar peraturan yang berlaku. Dalam hal ini Pemerintah Kota

Surabaya dapat bekerja sama dengan pihak Universitas Airlangga sebagai konsultan.

b) Lemahnya keamanan akun *e-performance* pegawai dapat diatasi dengan melakukan konsultasi kepada pihak Lembaga Komisi Pemberantas Korupsi (KPK) yang terlebih dulu telah menerapkan program sistem manajemen pengukuran kinerja pegawai atau *e-performance*.

3) Strategi (ST)

Saat ini kemajuan teknologi informasi secara global semakin pesat. Pemerintah dituntut untuk menyesuaikan penggunaan sistem dengan perkembangan teknologi informasi. Pesatnya kemajuan teknologi akan menjadi tantangan tersendiri bagi pemerintah Kota Surabaya serta menjadi ancaman terhadap kemajuan sistem pemerintahan apabila tidak dapat menyesuaikan diri. Dengan adanya dukungan seluruh pegawai serta didukung dengan fasilitas teknologi informasi yang memadai akan dapat menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi.

4) Strategi (WT)

Tuntutan kemajuan teknologi menuntut kemampuan pegawai untuk menyesuaikan diri terhadap kemajuan teknologi yang ada. Jika pegawai tidak bisa tanggap terhadap kemajuan teknologi maka akan menjadi ancaman bagi keberhasilan Pemerintah Kota Surabaya dan mengalami keterpurukan. Membentuk citra PNS Kota Surabaya dengan meningkatkan kemampuan pegawai sesuai tuntutan kemajuan teknologi secara global,

maka kualitas pegawai harus selalu dievaluasi serta diperbaiki sehingga masyarakat turut merasakan perubahan tentang kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1. Prosedur penerapan *e-performance* melibatkan seluruh jajaran/level pada Pemerintah Kota Surabaya. Dalam pembuatan indikator kinerja serta perhitungan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kota Surabaya sesuai dengan Peraturan Walikota Surabaya Nomor 24 Tahun 2013 Tentang Petunjuk Teknis Pemberian Uang Kinerja Pada Belanja Daerah. Dalam penerapan *e-performance* peneliti menemukan kendala pada sistem keamanan akun pegawai.
- 2. *E-performance* sebagai alat ukur kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kota Surabaya telah berhasil membentuk kinerja PNS khususnya Bagian Bina Program meningkat dari sebelum diterapkan program *e-performance*. Hal ini dibuktikan dari semakin padat beban kerja yang diterima pegawai dan semakin teratur sistem penilaian kinerja sehingga pegawai dipaksa untuk melaksanakan beban kerja dengan baik.
- 3. Dalam penerapan *e-performance* terdapat faktor pendukung dan faktor penghambat. Yang menjadi faktor pendukung antara lain adanya peraturan sebagai landasan hukum penerapan *e-performance* dalam pemberian uang kinerja, jenis teknologi yang digunakan, sorotan media/pers serta opini publik terhadap prestasi Pemerintah Kota

Surabaya, komunikasi antar instansi yang baik. Sedangkan faktor yang menjadi penghambat antara lain kurangnya kemampuan pegawai pada menghambat jalannya e-performance, **SKPD** yang serta penyalahgunaan keamanan akun yang dapat merugikan.

Saran

SITAS BRAW Adapun saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

- Dalam penerapan *e*-performance terdapat kendala pada sistem keamanan akun pegawai. Peneliti memberikan alternatif solusi lain untuk keamanan akun pegawai yakni diadakan sosialisasi kepada para pegawai terkait penyimpanan data yang baik dan benar serta output yang diharapkan tentang adanya aplikasi e-performance, serta tentang kesadaran keamanan yang berhubungan dengan informasi agar ancaman keamanan informasi dapat diminimalisir. Dianjurkan pula Pemerintah Kota Surabaya membuat kebijakan keamanan baru tentang penggunaan teknologi informasi, misalnya dengan menambahkan pertanyaan keamanan akun pada setiap saat pegawai log-in atau dibuatkan aplikasi semacam face checklock pada setiap komputer pegawai, hal ini bertujuan agar semua pegawai yang menggunakan akses teknologi informasi dapat ikut serta dalam menjaga keamanan sistem di dalam instansi.
- Sebaiknya diadakan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mengenai Teknologi Informasi (TI) bagi para PNS khususnya pegawai

pada setiap SKPD Kota Surabaya, serta dapat membuat peraturan baru yang mengikat pegawai mengenai kewajiban untuk menguasai TI, sehingga para pegawai akan dapat menyesuaikan dengan kemajuan teknologi mengingat kurangnya kemampuan TI akan menghambat laju program Walikota yang saat ini menuju komputerisasi.

3. Bagian Bina Program dalam menangani berbagai hambatan pada penerapan *e-performance* seharusnya dapat menganalisis secara rutin ancaman dan peluang yang ada secara eksternal, serta dapat menganalisis kelemahan dan kekuatan secara internal menggunakan Analisis SWOT. Dengan demikian akan dapat menemukan berbagai strategi sehingga tanggap terhadap permasalahan serta lebih mudah mengatasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2001. *Manajemen SDM Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Anwar, Khoirul, dkk. 2003. Aplikasi Sistem Informasi Manajemen Bagi Pemerintahan di Era Otonomi Daerah (SIMDA). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Badan Kepegawaian Negara. 2010. "Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil", diakses pada tanggal 6 September 2013 dari http://www.bkn.go.id/in/peraturan/pedoman-penilaian-pns.html
- Bastian, Indra. 2006, Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar, Jakarta: Erlangga.
- Dinas Komunikasi dan Informasi. 2013. "Kunjungan Kerja BKD Bantul ke Dinkominfo Surabaya", diakses pada tanggal 2 Februari 2013 dari http://dinkominfo.surabaya.go.id/dki.php?hal=detail_berita&id_berita=183
- Hasibuan, Malayu, S.P, H. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indriantoro, 2002. Metode Penelitian Bisnis, cetakan III, Yogyakarta: BPFE.
- Inpres Nomor 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan Dan Strategi Nasional Pengembangan *E-Government*.
- Isa, Mohammad. 2005. "Korupsi Waktu Diantara Pegawai Negeri Sipil", diakses pada 19 Juni 2013 dari http://osdir.com/ml/culture.region.indonesia.ppi-india/200502/msg00944.html.
- Kecamatan Rungkut Surabaya. 2013. "Artikel Berita Sosialisasi Perhitungan Nilai E-performance Oleh Bagian Bina Program Kota Surabaya", diakses pada tanggal 24 Februari 2014 dari http://rungkut-surabaya.org/2013/05/berita/sosialisasi-perhitungan-nilai-eperformance-oleh-bagian-bina-program-kota-surabaya/
- Keppres Nomor 20 Tahun 2006 Tentang Dewan Teknologi Informasi Dan Komunikasi Nasional.
- Mahmudi, 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Edisi Revisi, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mahsun, Mohammad, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE.

- Miles, M.B. dan A. Michael H. 1992. *Analisa Data Kualitatif*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Moekijat. 1991. Latihan Dan Pengambangan. Bandung: Mandar Maju.
- Moleong, Lexy J. 2002. *Metode Penelitian Kualitatif. Bandung:* PT Remaja Rosdakarya.
- ______. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, *Bandung*: PT Remaja Rosdakarya.
- ______. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. Hadari, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nazir, Mohammad. 1983. Metode Penelitian. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Notoadmodjo, Soekidjo. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pemerintah Kota Surabaya. 2010. "Penghargaan", diakses pada tanggal 2 Februari 2014 dari http://www.surabaya.go.id/profilkota/index.php?id=26
- Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Walikota Nomor 86 Tahun 2011 Tentang Petunjuk Teknis Uang Kinerja Pada Belanja Langsung.
- Peraturan Walikota Nomor 23 Tahun 2012 Tentang Petunjuk Teknis Uang Kinerja Pada Belanja Langsung.
- Peraturan Walikota Nomor 24 Tahun 2013 Tentang Petunjuk Teknis Uang Kinerja Pada Belanja Langsung.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Putra, Mahendra. 2013. "Generasi Pegawai Negeri Sipil Daerah *E-Performance*", diakses pada 19 Juni 2013 dari http://birokrasi.kompasiana.com/2013/03/13/generasi-pnsd-e-peformance-541863.html
- Rangkuti, Freddy. 2000. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Sedarmayanti & Hidayat, Syarifuddin. 2002. *Metodologi Penelitian*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2009. Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Administrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Kepemerintahan yang baik). Bandung: PT Refika Aditama.
- Sudarto, Aman. 1999. Analisis Kinerja Diklat Profinsi Dati I Jawa Timur. Surabaya: -----
- Suryabrata, Sumadi, 2005, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tika, Moh Pabundu, 2006, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
- Wibowo. 2011. manajemen Kinerja. Jakarta: PT Rajagrafinndo Persada.
- Wirawan. 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.