

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 LATAR BELAKANG MASALAH**

Perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat mendorong pemanfaatannya dalam berbagai bidang. Teknologi informasi memiliki peranan penting dalam mewujudkan perubahan cara kerja yang memudahkan manusia untuk menyelesaikan pekerjaannya. Teknologi informasi adalah segala bentuk teknologi yang diterapkan untuk memproses dan mengirimkan informasi dalam bentuk elektronik (Lucas, 2000).

Penggunaan teknologi informasi pada saat ini menjadi sebuah tuntutan dan kebutuhan di setiap aktivitas. Salah satu wujud dari penggunaan teknologi informasi yang sering digunakan oleh masyarakat saat ini adalah internet. Dengan adanya internet, masyarakat dapat terhubung dan berkomunikasi dimanapun mereka berada dan juga memudahkan masyarakat dalam memperoleh informasi. Saat ini tingkat penggunaan internet sebagai sarana pencarian informasi dan media komunikasi sudah sangat tinggi. Begitu pula pada pengembangan sistem pemerintahan saat ini, pemerintah diharapkan lebih memaksimalkan penggunaan teknologi informasi khususnya internet untuk menunjang kinerjanya dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Selain faktor teknologi informasi, sumber daya manusia (SDM) juga merupakan faktor lain yang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik organisasi pemerintahan kepada masyarakat. Kualitas pelayanan publik dapat ditunjang dengan sumber daya manusia yang berkualitas. Kualitas sumber daya

manusia dalam organisasi pemerintahan salah satunya dapat dilihat melalui kinerja yang diberikan kepada organisasi dalam memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Sumber daya manusia dalam hal ini yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS). Selama ini kualitas kinerja pegawai negeri sipil pada organisasi pemerintahan baik pusat maupun daerah terkesan kurang terukur dan kurang pengawasan. Hal itu terlihat dari berbagai pelayanan di sektor publik (non profit oriented ) yang terkesan berbelit-belit, lambat dan kurang ramah yang berdampak pada rendahnya tingkat kepuasan masyarakat terhadap kinerja pegawai negeri sipil.

Berbagai pandangan masyarakat mengenai rendahnya kualitas kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah pusat maupun daerah, mendorong pemerintah melakukan pengawasan yang tepat guna mengontrol kualitas kinerja pegawainya. Saat ini pemerintah mulai melakukan pembaruan dalam bidang ketatalaksanaan birokrasi yang profesional dan berintegritas tinggi sebagai pelayan publik melalui konsep e-government. Di dalam e-government terdapat berbagai macam kriteria/ poin penting yang harus dilakukan oleh instansi atau dinas untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat, diantaranya:

- a) Efisiensi dan efektivitas
- b) Transparansi
- c) Akuntabilitas
- d) Pengurangan biaya operasi
- e) Memfasilitasi proses demokrasi

- f) Meningkatkan pengambilan keputusan
- g) Akses yang lebih besar terhadap informasi

Untuk dapat menjalankan kriteria-kriteria atau poin-poin penting dari e-government tersebut dibutuhkan sebuah instansi pemerintah yang mumpuni dan dapat bertanggung jawab atas segala kinerja pegawainya, sehingga cita-cita dari e-government tersebut dapat tercapai secara maksimal.

Instansi pemerintah adalah organisasi yang merupakan kumpulan orang-orang yang dipilih secara khusus untuk melaksanakan tugas Negara sebagai bentuk pelayanan kepada orang banyak. Tujuan instansi pemerintah dapat dicapai apabila mampu mengolah, menggerakkan dan menggunakan sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif dan efisien. Peran manusia dalam organisasi sebagai pegawai memegang peranan yang menentukan karena hidup matinya suatu organisasi semata-mata tergantung pada manusia. Pegawai merupakan faktor penting dalam setiap organisasi suatu pemerintahan. Pegawai merupakan faktor penentu dalam pencapaian tujuan instansi pemerintah secara efektif dan efisien. Pegawai yang menjadi penerak dan penentu jalannya organisasi.

Faktor sumber daya manusia ini merupakan elemen yang harus diperhatikan oleh setiap instansi tertentu bila mengingat bahwa instansi pemerintah yang berhubungan dengan pelayanan publik. Hal ini memaksa setiap instansi harus dapat bekerja dengan lebih efektif, efisien dan produktif. Dalam memberikan pelayanan publik tentunya ini akan memacu instansi pemerintah untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Dalam hal ini instansi pemerintah harus memperhatikan pada aspek sumber daya manusia. Jadi manusia

dapat dipandang sebagai faktor penentu, karena ditangan manusialah segala inovasi akan direalisasi dalam upaya ,mewujudkan tujuan instansi pemerintah.

Pegawai merupakan penggerak kegiatan dalam suatu instansi. Dalam melakukan kegiatan, pegawai memerlukan petunjuk kerja dari instansi agar pelaksanaannya sesuai dengan perencanaan dan harus didukung dengan peraturan kerja instansi, sehingga menciptakan disiplin kerja. Pelaksanaan disiplin kerja itu sendiri harus dikelola dengan baik oleh para pegawainya karena dengan kurangnya kedisiplinan para pegawai maka pekerjaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Kurang maksimal yang mengakibatkan kinerja instansi menjadi menurun. Pada dasarnya instansi pemerintah harus mengedepankan pelayanan publik. Dalam hal ini ada juga yang harus diperhatikan oleh instansi, yaitu mengenai kinerja pegawai.

Kinerja pegawai sangatlah penting untuk diperhatikan karena merupakan salah satu kunci keberhasilan. Apabila suatu instansi melakukan aktivitas instansi pemerintah dengan kinerja yang kurang baik, maka citra instansi akan kurang baik. Menurut Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang kemudian diubah menjadi Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 memberikan pengertian bahwa “Pegawai Negeri adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas negara lainnya, serta digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagai aparatur negara, yang tentunya Pegawai Negeri Sipil mempunyai tugas yaitu tugas pemerintahan

dan pembangunan.”<sup>1</sup> Atas dasar tersebut setiap pegawai negeri sipil dituntut untuk dapat memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat. Untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunann dengan baik maka dibutuhkan pegawai negeri sipil yang profesional, jujur, adil dan dapat bertanggung jawab.

Dalam era globalisasi dan seiring dengan kemajuan zaman, sebagai suatu instansi pemerintah yang melayani masyarakat, instansi pemerintah juga dituntut mampu untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan perkembangan. Perkembangan yang terjadi serta terus melakukan perubahan-perubahan. Tercapainya tujuan organisasi sangat ditentukan dari kinerja dan keefektifan para pegawai dalam menjalankan tugas. Setiap organisasi pada umumnya mengharapkan para pegawainya mampu melaksanakan tugasnya dengan efektif, efisien, produktif dan profesional. Semua ini bertujuan agar organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan sekaligus memiliki daya saing yang tinggi, sehingga nantinya akan menghasilkan kualitas pelayanan masyarakat yang sesuai dengan harapan masyarakat.

Sumber daya organisasi secara garis besar dapat dibedakan kedalam dua kelompok yaitu: sumber daya manusia (human resources) dan sumber daya non manusia (non-human resources). Sumber daya manusia meliputi semua orang yang berstatus anggota dalam organisasi, yang masing-masing memiliki peran dan fungsi. Sedangkan sumber daya non manusia terdiri atas: sumber daya alam (natural resources), modal, mesin, teknologi, material dan lain-lain.

---

<sup>1</sup> Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang kinerja Pegawai Negeri Sipil

Kedua kategori sumber daya tersebut sama-sama pentingnya, akan tetapi sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor dominan, karena satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, karsa, pengetahuan dan keterampilan, motivasi, karya dan prestasi. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja pegawai mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Setiap pekerjaan memiliki kriteria pekerjaan yang spesifik, atau dimensi kerja yang mengidentifikasi elemen-elemen yang paling penting dari suatu pekerjaan. Organisasi atau instansi perlu mengetahui berbagai

Kelemahan dan kelebihan pegawai sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan dalam rangka meningkatkan produktifitas dan pengembangan pegawai sehingga kinerja pegawai pada setiap instansi harus dioptimalkan demi tercapainya tujuan instansi tersebut. Untuk itu perlu dilakukan penilaian kinerja secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang. Penilaian disini dimaksudkan untuk mengetahui apakah unjuk kerja dari pegawai sudah memenuhi standar kerja yang diharapkan atau belum. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering atasan tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga organisasi atau instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk instansi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Berbicara mengenai kinerja dan pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari siapa yang ada dan menjalankan organisasi tersebut, tidak lain adalah manusia itu sendiri. Sebagai unsur organisasi, manusia memiliki peran yang sangat penting dalam menjalankan fungsinya dalam rangka kemajuan organisasi. Potensi setiap individu yang ada dalam organisasi harus dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal. Di mana keberhasilan organisasi sangat tergantung pada peran manusia didalamnya karena manusia sebagai sumber daya yang potensial dan merupakan sumber kekuatan untuk menggerakkan roda aktivitas organisasi. Sumber daya manusia harus diarahkan dan dikoordinasikan untuk menghasilkan kontribusi terbaik bagi organisasi, sehingga apa yang menjadi tujuan organisasi dapat terwujud.

Salah satu fungsi pemerintah yang utama adalah menyelenggarakan pelayanan umum sebagai wujud dari tugas umum pemerintahan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Birokrasi merupakan instrumen pemerintah untuk mewujudkan pelayanan publik yang efisien, efektif, berkeadilan, transparan dan akuntabel. Hal ini berarti bahwa untuk mampu melaksanakan fungsi pemerintah dengan baik maka organisasi birokrasi harus profesional, tanggap, aspiratif terhadap berbagai tuntutan masyarakat yang dilayani. Seiring dengan hal tersebut pembinaan aparatur negara dilakukan secara terus menerus, agar dapat menjadi alat yang efisien dan efektif, bersih dan berwibawa, sehingga mampu menjalankan tugas-tugas umum pemerintah maupun untuk menggerakkan pembangunan secara lancar dengan dilandasi semangat dan sikap pengabdian terhadap masyarakat.

Ada beberapa macam model penilaian kinerja yang digunakan di instansi pemerintahan di Indonesia selama ini, diantaranya adalah DP3 (Daftar Penilaian Pelayanan Pekerjaan), LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah), Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dan yang terakhir adalah e-performance (Sistem Informasi Manajemen Kinerja)

Sistem penilaian kinerja pegawai yang selama ini dipakai seperti DP3 (Daftar Penilaian Pelayanan Pekerjaan), masih menunjukkan beberapa kelemahan-kelemahan sehingga belum mampu mengukur secara tepat tentang kinerja pegawai. Seperti pada sistem penilaian DP3, Penilaian kinerja untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) selama ini menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang didalamnya terdapat 8 (delapan) unsur penilaian, yaitu: (1) kejujuran, (2) kesetiaan, (3) ketaatan, (4) prestasi kerja, (5) tanggung jawab, (6) kerjasama, (7) kepemimpinan dan (8) prakarsa.

Jika dicermati sebenarnya format DP3 tersebut masih akan memunculkan keraguan bahwa DP3 tersebut bisa menggambarkan secara akurat kinerja PNS. Format DP3 juga terkesan kurang fleksibel untuk mengekspresikan hal-hal yang menjadi karakter khusus yang membedakan suatu profesi dengan profesi lainnya. Unsur-unsur yang dinilai pun item-itemnya banyak yang tumpang tindih, dan standarnya juga tidak jelas dan imerpretable. Penilaian DP3 tersebut juga rentan dengan terjadinya bias subyektifitas. Apalagi hasil penilaian tersebut tidak pernah didiskusikan /dievaluasi bersama untuk mendapatkan feedback dari pegawai.

Sementara itu sistem penilaian kinerja dengan menggunakan LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) juga belum mampu



mengukur kinerja pegawai secara tepat. Beberapa permasalahan dalam penyusunan LAKIP, antara lain ;

- a. Pelaksanaan manajemen kinerja yang masih berorientasi pada “output” daripada “outcome”;
- b. Kualitas perencanaan kinerja yang belum menggambarkan alur logika program dan kinerja yang logis;
- c. Penetapan kinerja baik kinerja utama maupun kinerja sasaran atau kinerja program yang belum berorientasi hasil (outcome);
- d. Belum optimalnya evaluasi kinerja internal yang dilakukan serta dibahas dalam LAKIP; e. Belum dimanfaatkannya LAKIP dalam penyusunan rencana dan pelaksanaan manajemen kinerja pada periode berikutnya.<sup>2</sup>

Dari kelemahan-kelemahan yang terdapat pada sistem penilaian tersebut maka, Pemerintah Republik Indonesia mengeluarkan peraturan baru dalam penilaian kinerja pegawai yaitu PP No.46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil yang diharapkan mampu memberikan kontribusi yang baik dalam membantu instansi pemerintah dalam mengukur kinerja pegawainya.

DP3 dan LAKKIP adalah cara yang digunakan pemerintah untuk menilai Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah dengan menggunakan “Penilaian Prestasi Kerja PNS” sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang

---

<sup>2</sup><http://www.slideshare.net/pearlbunda/pengaruh-disiplin-kerja> Diakses pada tanggal 30 Agustus 2015 pukul 13:15 wib

penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil.. Penerapan penilaian kinerja terhadap para pegawai birokrasi merupakan hal yang sangat diperlukan, sebab penilaian kinerja mempunyai peranan penting. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Pegawai menginginkan dan memerlukan umpan balik berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan umpan balik kepada pegawai, jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja.<sup>3</sup>

Dijelaskan di dalam Peraturan Pemerintah No.46 tahun 2011, dalam rangka penyelenggaraan pembinaan PNS berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja, maka penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan dengan berorientasi pada peningkatan dan pengembangan potensi PNS. Pelaksanaan penilaian SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi dengan target yang telah ditetapkan. Sistem penilaian prestasi kerja PNS yang bersifat terbuka, diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja serta menciptakan hubungan interaksi antara pejabat penilai dengan PNS yang dinilai dalam rangka objektivitas penilaian dan untuk mendapatkan kepuasan kerja setiap PNS.

Meskipun telah disusun dalam Peraturan Pemerintah nomor 46 Tahun 2011 tentang “penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil”, belum berarti kinerja PNS telah sepenuhnya benar-benar sesuai dengan yang diharapkan.

---

<sup>3</sup>Narmodo, Hernowo dan Farid Wajdi Jurnal Pengaruh Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri

Mendapatkan kinerja terbaik PNS dalam rangka mendukung program Good Governance tidaklah semudah membalikkan telapak tangan, sebab masih saja terjadi pelanggaran yang dilakukan PNS yang jelas-jelas menyalahi peraturan perundangan yang berlaku.

Pelanggaran-pelanggaran kinerja yang dilakukan PNS dapat dilihat dari beberapa contoh kasus yang terjadi di beberapa daerah, antara lain:

1. Pemerintah Kabupaten Madiun<sup>4</sup>

Selama januari hingga september 2012, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan Diklat Kabupaten Madiun menyebutkan, sebanyak 17 Pegawai Negeri Sipil (PNS) melakukan pelanggaran disiplin kerja.

2. Pemerintah Daerah Jakarta Timur<sup>5</sup>

Hasil inspeksi mencatat, sebanyak 69 Pegawai Negeri Sipil (PNS) mangkir di hari pertama masuk kerja usai libur lebaran tahun 2012

3. Pemerintah Kota Solo<sup>6</sup>

Sebanyak 57 Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 18 tenaga kerja honorer di lingkungan Pemkot tertangkap basah sedang berjalan-jalan di pusat perbelanjaan saat jam kerja, Rabu (24/7/2013)

4. Pemerintah Tangerang Selatan<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup><http://www.antarajatim.com> Pns di Kabupaten Madiun melanggar disiplin, diakses pada 26 mei 2015

<sup>5</sup>[Http://news.detik.com](http://news.detik.com) Hari pertama masuk kerja, 69 PNS Jakarta Timur Bolos, diakses pada 26 mei 2015

<sup>6</sup>[Http://www.solopos.com](http://www.solopos.com) 57 PNS Pemkot Solo Nglencer Saat Jam Kerja. Diakses tanggal 26 mei 2015

<sup>7</sup><http://kabar-banten.com> Bolos kerja usai cuti lebaran, 233 PNS di jatuhkan sanksi. Diakses pada 26 mei 2015

Sebanyak 233 PNS tidak masuk kerja tanpa keterangan, di hari pertama masuk kerja setelah seluruh pegawai cuti bersama Idul Fitri 2013.

5. Bantul<sup>8</sup>

- a) Inspektorat Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta mencatat, 92 PNS tidak hadir di hari pertama kerja usai libur lebaran 2012
- b) Inspektorat Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta mencatat, 108 PNS tidak hadir di hari pertama kerja usai libur lebaran 2013

6. Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi<sup>9</sup>

- a) Tahun 2010, 166 PNS dikenai sanksi
- b) Tahun 2011, 89 PNS dikenai sanksi
- c) Tahun 2012, 322 PNS dikenai sanksi
- d) Tahun 2013, 114 PNS dikenai sanksi
- e) Tahun 2010-2013, 741 PNS dikenai sanksi hukuman berat sampai pemecatan.

Pelanggaran kinerja yang terjadi kebanyakan memang didominasi oleh para PNS yang tidak masuk. Melihat dari beberapa contoh kasus diatas mengenai pelanggaran PNS terhadap disiplin kerja, tentu saja bukan hanya menghambat proses birokrasi dan pelayanan yang dihasilkan untuk publik menjadi tidak maksimal dan hal tersebut tentunya juga merugikan bagi masyarakat.

---

<sup>8</sup><http://www.republika.co.id> 108 PNS di Bantul tidak masuk kerja hari ini. Diakses pada 26 mei 2015  
<sup>9</sup><http://www.klikpositif.com> 64PNS diberhentikan sepanjang 2013. Diakses pada 26 mei 2015

Dengan melihat beberapa pelanggaran yang dilakukan oleh para aparatur pemerintahan diatas, penilaian prestasi kerja PNS memang merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai, yang nantinya akan berpengaruh pada terciptanya *Good Governance*. *Good Governance* adalah perubahan paradigma, sikap, nilai dan perilaku para aparatur pemerintah. Mereka harus berubah dari paradigma proyek ke paradigma entrepreneur, perilaku terkotak-kotak ke perilaku *teamwork*, kemampuan kepentingan yang demokratis dan dengan SDM (Sumber Daya Manusia) yang mampu melayani konsumen (dan atau semua stakeholder), SDM yang mampu memberikan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), SDM yang memiliki *customer focus* dan sebagainya.<sup>10</sup>

Dan yang terakhir adalah *E-Performance*, *E-Performance* adalah sistem informasi manajemen kinerja dalam rangka penilaian prestasi kerja pegawai yang lebih obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan, sehingga bisa terwujud pembinaan pegawai berdasarkan prestasi kerja dan sistem karier kerja pegawai negeri sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. Pemerintah Kota Surabaya telah melakukan pengawasan kinerja dan penentuan besaran uang kinerja yang akan diberikan kepada pegawai negeri sipilnya melalui penerapan e-performance sejak akhir 2010. Melalui penerapan e-performance ini, Pegawai Negeri Sipil diberi kewenangan untuk berpartisipasi dalam aplikasi e-performance dengan mengisi data beban kerja yang sesuai dan dibuktikan oleh lembar disposisi dan surat tugas dari atasan. Hal itu dilakukan agar pemerintah dapat mengukur beban kinerja pegawai negeri sipil dengan obyektif, terukur,

---

<sup>10</sup>Sulistiyani, Ambar Teguh. 2004. Memahami Good Governance: Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Gaya Media, hal31-32

akuntabel, partisipatif dan transparan, serta Pegawai Negeri Sipil (PNS) dapat memperoleh haknya berupa uang kinerja sesuai beban kerja yang telah ditentukan.

Di akhir tahun program *E-Performance* akan ada penilaian yakni mengenai kinerja masing-masing dinas. Membandingkan kinerja masing-masing antara planing dan realisasi, sehingga akan mengetahui *performance*-nya. Dan juga pada akhir tahun akan dinilai bagaimana kinerja pegawai tersebut seperti report apakah sudah maksimal, belum maksimal atau bahkan sangat maksimal sesuai dengan tujuan dan target yang telah ditetapkan yang apabila telah menunjukkan hasil yang memuaskan dan melebihi target yang ditetapkan maka pegawai tersebut berhak untuk mendapatkan reward sebagai hasil jerih payahnya selama setahun terakhir.

Di Indonesia sistem *E-Performance* sendiri sudah ditetapkan sejak tahun 2011 namun hanya provinsi-provinsi tertentu saja yang sudah menerapkan sistem informasi manajemen kinerja, seperti di provinsi Jawa Timur, Jawa Barat, Jawa Tengah, dan DKI Jakarta. Selaku ibukota provinsi Jawa Timur *E-Performance* mulai diterapkan di Kota Surabaya sejak 2004, dan Pemerintah Kota Surabaya menjadi salah satu lembaga Negara yang mampu menerapkan *E-Performance* dengan baik. Keberhasilan Pemerintah Kota Surabaya dalam menerapkan *E-Performance* dapat dilihat dari beberapa penghargaan yang diterima oleh Pemerintah Kota Surabaya. Pemerintah Kota Surabaya menerima penghargaan *E-Performance Award* 2009 dimana Award ini merupakan penghargaan yang diberikan kepada lembaga-lembaga pemerintah yang terbaik dalam

mengimplementasikan teknologi informasi (IT) dalam menjalankan kegiatan pemerintahan<sup>11</sup>. Selain itu Pemerintah kota Surabaya juga mendapatkan *E-Performance Award* dari Kementrian Komunikasi dan Informasi selama dua tahun berturut-turut yaitu tahun 2011 dan 2012.

Sistem *e-performance* adalah pusat untuk mengontrol seluruh kinerja pegawai<sup>12</sup>. Memberikan nilai kepada pegawai yang bekerja akhirnya nanti akan diberikan *reward*, dan emeberikan *punishment* dan *upgrading* bagi para pegawai yang dinnbilai kurang dalam kinerjanya. Jadi dalam hal teknis dari program *E-Performance* ini dapat dilihat pegawai yang memang benar-benar serius dalam menjalankan tugasnya dan para pegawai yang tidak serius dalam melakukan tugasnya. Terlihat dari tahun ke tahun kinerja pegawai semakinmeningkat karena memang salah satu *reward* dari program ini adalah pemberian insentif bagi pegawai yang dianggap mempunyai kinerja yang baik. Terbukti, semakin meningkatnya motivasi instansi-instansi pemerintah untuk mendapatkan nilai terbaik dari hasil evaluasi setiap tahunnya.

Di Provinsi Jawa Timur juga melaksanakan hal yang sama yaitu dengan melakukan penerapan program *E-Performance*, yang di wakili oleh Kota Surabaya sebagai ibukota Provinsi Jawa Timur. Dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil, Pemerintah Kota Surabaya menerapkan sistem *e-performance* demi meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkup Pemerintahan Kota Surabaya. *e-performance* sendiri adalah

---

<sup>11</sup><http://www.surabaya.go.id> Kota Surabaya Raih e-Government Award. Diakses pada 3 juni 2015

<sup>12</sup>*Ibid* diunduh pada hari kamis tanggal 23 April 2015. Pukul 13.18

sistem informasi manajemen kinerja dalam rangka penilaian prestasi kinerja pegawai yang lebih obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Peraturan pemerintah No.46 Tahun 2011, menjelaskan mengenai penilaian kinerja yang dimaksudkan oleh e-performance. Dengan penjelasan sebagai berikut. Obyektif, adalah penilaian terhadap pencapaian prestasi kerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan atau penilaian subjektif pribadi dari pejabat penilai.

Terukur, adalah penilaian prestasi kerja yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Akuntabel, adalah seluruh hasil penilaian prestasi kerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat berwenang. Partisipatif, adalah seluruh proses penilaian prestasi kerja dengan melibatkan secara aktif antara pejabat penilai dengan PNS yang dinilai. Transparan, adalah seluruh proses dan hasil penilaian prestasi kerja bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia. Hasil penilaian dari e-performance nantinya akan digunakan sebagai bahan penilaian atau evaluasi kinerja pegawai, yang bertujuan untuk mengembangkan sumber daya manusia.

*E-Performance* telah dijalankan oleh Pemerintah Kota Surabaya dengan mengacu pada Peraturan Walikota Surabaya Nomor 83 Tahun 2012 Tentang Petunjuk Teknis Pemberian Uang Kinerja Pada Belanja Langsung. *E-Performance* memiliki tolak ukur dalam memberikan uang kinerja bagi setiap PNS yang telah menjalankan tugas mereka masing-masing. Uang kinerja adalah sejumlah uang yang diberikan Pegawai Negeri Sipil Daerah sebagai bentuk penghargaan karena telah mencapai suatu kinerja tertentu dalam upaya mendukung pencapaian output



dan atau outcome kegiatan. Uang kinerja diberikan secara berkala setiap 3 (tiga) bulan sekali kepada Pegawai Negeri Sipil dan disesuaikan dengan penilaian kerja pegawai yang bersangkutan, dimana penghitungannya dilakukan melalui sistem informasi manajemen kinerja. Meskipun Pemerintah Kota Surabaya telah menerapkan sistem penilaian kinerja pegawai elektronik (e-performance) namun tidak menjamin bahwa kinerja para pegawai instansi tersebut telah maksimal. Hal ini dapat kita lihat pada tabel rekapitulasi permasalahan kasus disiplin pegawai seperti berikut :

**Tabel 1.1 Rekapitulasi Permasalahan Per Kasus Disiplin Pegawai Seluruh Dinas Kota Surabaya (2007 s/d 2013)**

No.	Permasalahan	Tahun							Total
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
1.	Korupsi	20	12		16	4	11		63
2.	Pemalsuan		2	2	4	9	1		18
3.	Tidak masuk kerja	4	13	6	13	22	5	4	67
4.	Perselingkuhan		2	2	3	7	4		18
5.	KKN	18	5	28					51
6.	Pelayanan		3	3	9				15
7.	Biro Jasa		4		2			1	7
8.	Parpol								
9.	Penyalahgunaan wewenang	27	7	1	14	10	5		64
10.	Jam kerja	1	8	1	3	4	1		18
11.	Penganiyaan				1				1
12.	Tidak menaati perintah kedinasan	8	2	1	6		1	1	19
13.	Rangkap Jabatan								
14.	Penyalahgunaan perijinan				2		1		3
15.	Perbuatan asusila	2	1		6	1			10
16.	Cerai tidak ijin atasan		3	1	3	2	1		10
17.	Psikotropika		1	9	7	5	2	1	25
18.	Nikah siri			2	4	3	3		12
19.	Menjadi istri ke-2				1				1

20.	Nikah lebih dari 1 pasangan			2	1		2		5
21.	Penyalahgunaan peralatan kantor			1					1
22.	Perjudian			3	2	3	1		9
23.	KDRT	1		1					2
24.	Penipuan			2	4	4	9		19
25.	Raskin				1	3			4
26.	Tidak teliti dan cermat dalam tugas				1	6	4		11
27.	Bertindak sewenang-wenang					2	2		4
28.	Sebagai atasan tidak melakukan pengawasan					7	3		10
29.	Lalai dalam tugas					6	2		8
	Total	81	63	65	103	98	58	7	475

Sumber: BKD Pemerintah Kota Surabaya

Dari tabel 1.1 dapat kita lihat bahwa pelanggaran yang paling banyak dan sering dilakukan oleh para Pegawai Negeri Sipil di Kota Surabaya ini adalah pelanggaran tidak masuk kerja sebanyak 67 kasus pelanggaran sepanjang tahun 2007 hingga 2013. Kemudian diurutkan kedua terdapat pelanggaran penyalahgunaan wewenang dimana terdapat 64 kasus pelanggaran, di urutan ketiga ada korupsi yang dilakukan oleh para Pegawai Negeri Sipil Kota Surabaya sebanyak 63 kasus pelanggaran, kemudian ada KKN (Korupsi Kolusi dan Nepotisme) sebanyak 51 kasus pelanggaran dan terdapat sebanyak 25 kasus pelanggaran di urutan kelima untuk pelanggaran kasus psikotropika.

Mengenai pelanggaran yang dilakukan oleh para Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Surabaya seperti tabel diatas maka, pemberian sanksi bagi para Pegawai Negeri Sipil yang terlibat kasus pelanggaran akan diberikan sanksi atas tindakan yang telah dilakukan sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku. Tercatat sebagai berikut:

**Tabel 1.2 Rekapitulasi Jumlah Sanksi Disiplin Berdasarkan Jenis Sanksi Mulai Tahun 2007 (PP 30 Tahun 1980) S/D Tahun 2012 (PP 53 Tahun 2010)**

Kasus	Tahun							Total
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
<b>Hukuman Disiplin</b>								
a. Ringan:								
Teguran lisan	0	0	3	0	1	0	2	6
Teguran tertulis	10	1	2	4	14	5	0	36
Pernyataan tidak puas secara tertulis	7	1	3	6	8	4	1	30
<b>Jumlah disiplin ringan</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>23</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>72</b>
b. Sedang:								
Penundaan kenaikan gaji berkala paling lama 1 tahun	20	7	3	8	10	11	0	59
Penurunan gaji sebesar 1x kenaikan gaji berkala paling lama 1 tahun	1	0	0	2	0	0	0	3
Penundaan kenaikan pangkat paling lama 1 tahun	5	2	6	8	4	3	1	29
Penurunan pangkat pada pangkat yang setingkat lebih rendah paling lama 1 tahun	0	6	2	8	9	2	0	24
<b>Jumlah disiplin sedang</b>	<b>26</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>115</b>
c. Berat:								
Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 tahun	0	0	0	1	6	7	2	16

	Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah	0	0	0	0	0	1	0	1
	Pembebasan dari jabatan	7	2	9	10	8	4	0	40
	Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS	6	17	5	17	16	7	0	68
	Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS	11	7	2	21	7	12	1	61
	Pemberhentian dengan hormat atau tidak dengan hormat sebagai PNS	0	5	3	4	5	2	0	19
	<b>Jumlah disiplin berat</b>	24	31	19	53	42	33	3	205
	<b>Total pertahun disiplin</b>	67	48	38	86	88	58	7	392
d.	Pemberhentian sementara (PP.NO.04 Tahun 1966)	7	9	27	6	4	0	0	53
e.	Pencabutan atau pemberhentian sementara	2	0	0	2	0	0	0	4
f.	Pemberhentian dengan hormat atas permintaan sendiri/pension dini/ mengundurkan diri	1	1	0	1	0	0	0	3
g.	Pemberhentian dengan hormat karena menjadi anggota parpol	0	0	0	0	0	0	0	00
h.	Rehabilitasi	1	2	0	1	0	0	0	4
	<b>Jumlah</b>	11	12	27	10	4	0	0	64
	<b>Total pertahun</b>	78	60	65	96	92	58	7	456

Sumber: BKD Pemerintah Kota Surabaya

Dari tabel 1.2 dapat kita lihat bahwa sanksi yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil Kota Surabaya dibagi menjadi 3 sanksi, yaitu sanksi ringan, sedang dan berat. Dimana pada sanksi ringan terdapat 36 sanksi yang dijatuhkan kepada Pegawai Negeri Sipil sebagai sanksi ringan terbanyak yang dijatuhkan sepanjang tahun 2007 hingga 2013. Kemudian pada sanksi sedang telah dijatuhkan 59 sanksi penundaan kenaikan gaji berkala paling lama 1 tahun kepada Pegawai Negeri Sipil. Dan di urutan kedua sebanyak 29 sanksi sedang

kepada para PNS Kota Surabaya berbentuk penundaan kenaikan pangkat paling lama 1 tahun. Selanjutnya pada sanksi berat Pemerintah Kota Surabaya menjatuhkan sanksi terbanyak dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS sebanyak 68 sanksi, kemudian pemberhentian tidak dengan hormat sebanyak 61 sanksi dan pembebasan dari jabatan sebanyak 40 sanksi. Ketiga sanksi berat tersebutlah yang telah dijatuhkan paling banyak sepanjang tahun 2007 hingga 2013. Dimana pemberian sanksi terbanyak terdapat pada sanksi berat sebanyak 205 sanksi yang telah dijatuhkan dan di sepanjang tahun 2007 hingga 2013, pada tahun 2011 terjadi pemberian sanksi terbanyak sebanyak 88 sanksi diantara 392 sanksi yang telah dijatuhkan.

Berdasarkan hasil kedua tabel pelanggaran dan sanksi diatas dapat kita lihat bahwa kinerja para Pegawai Negeri Sipil di Kota Surabaya ini jauh dari kata maksimal sehingga menimbulkan pemberian pelayanan publik kepada masyarakat menjadi tidak optimal dan mengakibatkan munculnya berbagai keluhan-keluhan di masyarakat yang muncul bagi SKPD terkait. Berikut adalah media masyarakat dalam menyalurkan aspirasinya dan SKPD yang memiliki keluhan terbanyak dari masyarakat terkait kinerja para Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kota Surabaya:

**Tabel 1.3**  
**Media Keluhan Masyarakat Januari 2015**

No.	Media keluhan	Jumlah Keluhan
1.	Website	70
2.	Facebook	62
3.	Sms	55
4.	Telepon	11
5.	Koran	11
6.	Twitter	7
7.	Datang langsung	7
8.	Email	4
9.	Sapawarga.surabaya.go.id	0
	<b>Total</b>	<b>227</b>

sumber: Dinas Komunikasi dan Informatika Pemerintah Kota Surabaya 2015

Tabel 1.3 merupakan tabel perbandingan penggunaan media keluhan masyarakat yang dimonitor oleh Pemerintah Kota Surabaya. Media tersebut antara lain melalui: website [www.surabaya.go.id](http://www.surabaya.go.id), facebook Sapawarga Kota Surabaya, twitter Sapawarga Kota Surabaya, email, telepon, SMS, surat, koran, datang langsung dan [sapawarga.surabaya.go.id](http://sapawarga.surabaya.go.id). Pada periode Januari 2015, penggunaan media keluhan masyarakat yang paling banyak adalah melalui website resmi Pemerintah Kota Surabaya, yakni berjumlah 70 buah.

**Tabel 1.4**  
**5 SKPD Teratas Kota Surabaya yang Mendapatkan Keluhan Masyarakat Januari 2015**

No.	Nama SKPD	Jumlah Keluhan
1.	DKP	28
2.	DPUBMP	28
3.	Dispendik	8
4.	Dinkes	4
5.	DPBT	4
	<b>Total</b>	<b>72</b>

sumber: Dinas Komunikasi dan Informatika Pemerintah Kota Surabaya 2015

Tabel 1.4 diatas menunjukkan perbandingan 5 SKPD teratas yang mendapatkan keluhan dari masyarakat Kota Surabaya periode Januari 2015. Pada Januari 2015, SKPD yang paling sering mendapatkan keluhan dari masyarakat Kota Surabaya adalah DKP Kota Surabaya dan DPUBMP Kota Surabaya, yakni mencapai 28 keluhan, kemudian Dispendik sebanyak 8 keluhan, dan yang terakhir adalah Dinkes dan DPBT sebanyak masing-masing 4 keluhan.

Salah satu dinas dilingkup Pemerintah Kota Surabaya yang telah menerapkan sistem *e-performance* adalah Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Berdasarkan Peraturan Walikota No. 42 Tahun 2011. Tugas dan fungsi Dinas Pendidikan Kota Surabaya adalah sebagai berikut:

Dinas Pendidikan mempunyai kewenangan mengeluarkan sebuah kebijakan terkait masalah teknis di bidang pendidikan. Sesuai dengan Peraturan Walikota Surabaya No 42 Tahun 2011 tentang Rincian Tugas Dan Fungsi Dinas Kota Surabaya, yaitu :<sup>13</sup>

Pasal 57

Dalam menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 56, Dinas Pendidikan mempunyai fungsi:

- a) Perumusan kebijakan teknis di bidang pendidikan;
- b) Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum;
- c) Pembinaan dan pelaksanaan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 56;
- d) Pengelolaan ketatausahaan Dinas; dan

---

<sup>13</sup>Peraturan Walikota Surabaya No. 42 Tahun 2011 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Dinas Pendidikan Kota Surabaya

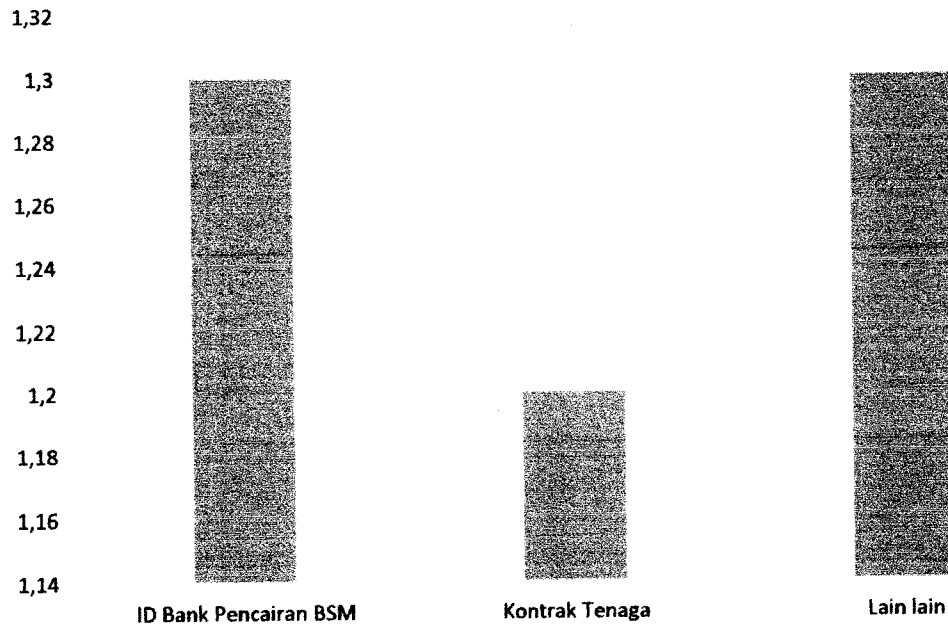
- e) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Meskipun Dinas Pendidikan Kota Surabaya telah menerapkan sistem *e-performance* demi meningkatkan kinerja pegawai, namun masih saja terjadi beberapa masalah yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai dari Dinas Pendidikan Kota Surabaya ini masih belum benar-benar maksimal atau mengalami peningkatan. Padahal, Dinas Pendidikan Kota Surabaya pernah meraih Awards pada Tahun 2011 sebagai salah satu dinas yang berhasil menerapkan E-Government di Indonesia. Namun ternyata hal tersebut tidak membuat Dinas Pendidikan lepas dari keluhan-keluhan yang ada, dan bahkan mendapat posisi ke-3 dari 5 dinas yang memperoleh keluhan terbanyak. Masalah-masalah tersebut berupa keluhan yang datang dari masyarakat yang mengeluh terhadap kinerja Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Jumlah keluhan dan presentase keluhan dapat dilihat dalam diagram dan tabel berikut:



Diagram 1.1

## Keluhan untuk Dinas Pendidikan Kota Surabaya Januari 2015



sumber: Dinas Komunikasi dan Informatika Pemerintah Kota Surabaya 2015

Diagram 1.1 merupakan data keluhan yang ditujukan kepada Dinas Pendidikan Kota Surabaya Periode Januari 2015. Pengkategorian permasalahan tersebut antara lain tentang :ID Bank untuk pencairan BSM, Kontrak tenaga outsourcing di Dispendik, dan lain-lain (meliputi : penggunaan dana bos, pelarangan study tour dan sekolah mengangkat GTT). Pada periode ini, permasalahan yang paling banyak dikeluhkan untuk instansi ini adalah tentang id Bank untuk pencairan BSM yang berjumlah 3 keluhan.

Berdasarkan tabel dan diagram diatas menunjukkan bahwa, meskipun Dinas Pendidikan telah menerapkan sistem *E-Performance* sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku guna meningkatkan kinerja pegawai. Namun

tetap saja Dinas tersebut pada tahun 2015 memiliki banyak keluhan yang datang dari masyarakat terkait kinerja pegawainya.

Alasan pemilihan lokus penelitian di Dinas Pendidikan Kota Surabaya oleh beberapa alasan diantaranya adalah :

1. Dinas Pendidikan Kota Surabaya pada Tahun 2011 pernah mendapat Awards Peringkat Terbaik dalam Pemingkatan e-Government Indonesia (PeGI)<sup>14</sup>
2. Memperoleh penghargaan sebagai Kota Peduli Pendidikan pada tahun 2010
3. Warta Ekonomi e-government Award 2009 kategori Kabupaten / Kota pada tanggal 15 Desember 2009
4. Warta Ekonomi Special Achievement and Leadership Tingkat Kota se-Indonesia dalam penerapan e-government pada tanggal 15 Desember 2009
5. Penghargaan atas kepedulian terhadap Program Pendidikan Luar Sekolah dan Pemberantasan Buta Aksara. Pada Hari Aksara ke-38 Tahun 2003 tanggal 12 November 2003 di Istana Negara

Meskipun Dinas Pendidikan Kota Surabaya mendapat banyak penghargaan seperti diatas, tidak menjadikan Dinas Pendidikan Kota Surabaya terbebas dari banyaknua keluhan. Hal ini dibuktikan dalam masuknya Dinas Pendidikan Kota Surabaya ke dalam daftar 5 Dinas dengan keluhan tertinggi.

---

<sup>14</sup><http://www.surabaya.go.id/profilkota> Diakses pada 1 September 2015 pukul 13:46

Pada penelitian efektivitas sistem *E-Performance* sebagai upaya peningkatan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Surabaya peneliti menggunakan penelitian terdahulu milik Eggyawang Setia Pradikta yang membahas tentang *E-Performance* di Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surabaya. Dalam skripsi ini peneliti memfokuskan terhadap fungsi pelaksanaan jalannya sistem *E-Performance* yang telah diterapkan di Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surabaya, yang menyatakan bahwa program *E-Performance* tersebut tidak cukup efektif karena dari indikator yang telah ditetapkan oleh peneliti berdasarkan teori yang ada Dinas Kebersihan dan Pertamanan hanya 2 indikator saja yang memenuhi dari 7 indikator yang telah ditetapkan. 2 indikator tersebut adalah kejelasan tujuan dan pengawasan, sedangkan 5 indikator lagi yang tidak memenuhi syarat (*qualified*) adalah kejelasan strategi, proses analisis dan kebijakan, perencanaan yang matang, penyusunan program yang tepat dan tersedianya sarana prasarana. Yang dinilai oleh saudara Eggyawang Setia Pradikta masih kurang dan terdapat kelemahan yang harus banyak dibenahi.<sup>15</sup>

Penelitian terdahulu memiliki fokus penelitian yang hampir sama, namun faktor yang membedakan adalah terdapat perbedaan di ruang dan waktu serta lokasi penelitian yang berbeda, yaitu berada di Dinas Pendidikan Kota Surabaya, sementara peneliti terdahulu berlokasi di Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surabaya. Selain itu penelitian terdahulu terjadi pada tahun 2013 sementara penelitian saat ini adalah di tahun 2015 yang memiliki kompleksitas permasalahan

---

<sup>15</sup> Pradikta, Eggyawang setia, Skripsi : “ Studi Deskriptif tentang Efektivitas Program E-Performance sebagai Upaya Mewujudkan Peningkatan Kinerja Sinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surabaya “ ( Tidak Diterbitkan : Universitas Airlangga,2013)

yang lebih banyak seiring dengan perkembangan jaman. Oleh sebab itu akan dapat dijadikan pembeda antara studi peneliti terdahulu dengan studi peneliti yang akan peneliti lakukan mengenai program *e-performance*. Yang dimana saat ini peneliti ingin meneliti efektivitas sistem *e-performance* terhadap peningkatan kinerja pegawai dan dampaknya bagi organisasi pemerintahan khususnya di Dinas Pendidikan Kota Surabaya.

Berdasarkan beberapa permasalahan diatas mengenai kinerja Pegawai Negeri Sipil di Indonesia, lingkup Pemerintah Kota Surabaya, dan juga secara khusus pada Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Terjadinya pelanggaran kinerja oleh Pegawai Negeri Sipil masih saja terjadi dilingkup Pemerintahan Kota Surabaya, padahal dengan diterapkannya sistem *e-performance* setiap PNS dituntut untuk benar-benar memberikan kinerja terbaik dan akan mendapatkan bonus berupa uang kinerja, atas kinerja terbaik yang telah mereka berikan. Namun pemberian *reward* sebagai stimulus masih belum mampu meningkatkan kinerja pegawai di lingkup Pemerintah Kota Surabaya, khususnya pada Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Oleh karena itu penelitian ini akan mendeskripsikan efektivitas sistem *e-performance* sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Surabaya.

## 1.2 PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, maka dirumuskan permasalahan masalah sebagai berikut:

1. “Bagaimana efektivitas sistem *e-performance* dalam meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Surabaya?”
2. “Faktor-faktor apakah yang mempengaruhi efektivitas sistem *e-performance* dalam meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Surabaya?”

## 1.3 TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang telah dijelaskan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. “Mengetahui efektivitas penerapan *programe-performance* sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Surabaya.”
2. “Mengetahui Faktor-faktor apakah yang mempengaruhi efektivitas sistem *e-performance* dalam meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Surabaya”

## 1.4 MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik manfaat akademis maupun manfaat praktis, seperti yang dijelaskan sebagai berikut:

- Manfaat akademis:

- 1) peneliti berharap penelitian ini dapat memberi sumbangan bagi perkembangan Ilmu Administrasi Negara, terutama pada kajian penilaian kinerja berbasis teknologi, dalam meningkatkan kinerja pegawai.
- 2) Selain itu penelitian ini dapat menjadi bahan rujukan dan perbandingan serta pengembangan penelitian lebih lanjut di masa depan.

- Manfaat praktis:

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai penilaian kinerja yang berbasis pada teknologi yaitu *e-performance*. Yang akan berujung pada ngkatnya kinerja pegawai.
- 2) Selain itu hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan sumbangan pemikiran kepada pelaksana sistem *e-performance* Pemerintah Kota Surabaya untuk melakukan perbaikan dengan memperhatikan hak-hal yang sekiranya masih memberikan peluang bagi para pegawai dalam melakukan pelanggaran kinerja.

## 1.5 KERANGKA TEORI

### 1.5.1 EFEKTIVITAS

Kata efektivitas berasal dari suku kata efektif yang merupakan kata adopsi dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti sesuatu yang telah dilakukan dengan baik. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Online, kata efektif dapat didefinisikan sebagai ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya); manjur atau mujarab (obat); dapat membawa hasil; berhasil guna (usaha, tindakan); mulai berlaku (undang-undang, peraturan).<sup>16</sup> Berdasarkan Ensiklopedi Umum Administrasi, efektivitas berasal dari kata *effective*, berarti terjadinya suatu akibat atau efek yang dikehendaki dalam perbuatan. Kata efektivitas sering diikuti dengan kata efisiensi, dimana kedua kata tersebut sangat berhubungan dengan produktivitas dari suatu tindakan atau hasil yang diinginkan.<sup>17</sup> Efektivitas dapat diartikan sebagai usaha untuk mencapai hasil yang maksimal dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.

Dengan demikian istilah efektif adalah melakukan pekerjaan yang benar dan sesuai cara yang tepat untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan. Sedangkan efisien adalah hasil dari usaha yang telah dicapai lebih besar dari usaha yang dilakukan.

---

<sup>16</sup>kbbi.web.id, diakses pada 17 Juni 2015

<sup>17</sup>Achmas Rofai. *Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi Pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah*. 2006. Tesis. Universitas Diponegoro

### 1.5.1.1 Pengertian Efektivitas

Berikut adalah beberapa definisi efektivitas menurut para ahli:<sup>18</sup>

- Pengertian Efektivitas menurut Susilo adalah suatu kondisi atau keadaan, dimana dalam memilih tujuan yang hendak dicapai dan sarana atau peralatan yang digunakan, disertai tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan.
- Sedangkan menurut Yamit dalam Ratna Sari, efektivitas sebagai suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat tercapai, baik secara kualitas maupun waktu, orientasinya adalah pada keluaran (output) yang dihasilkan
- Menurut Gibson, Pengertian Efektivitas ialah hubungan optimal antara produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat keunggulan dan pengembangan. Menurut Gibson Efektivitas juga merupakan suatu pencapaian tujuan yang disepakati bersama serta atas usaha bersama. Tingkat efektivitas dapat diketahui dari tingkat pencapaian sasaran.
- Westra Mengemukakan Pengertian Efektivitas merupakan suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki. Kata Efektif diartikan sebagai terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki dalam suatu perbuatan yang dilakukan. Setiap pekerjaan yang efisien yang tentu juga berarti efektif, karena dilihat dari segi tujuan, hasil atau akibat yang dikehendaki dengan perbuatan itu telag tercapai bahkan secara maksimal (mutu dan

---

<sup>18</sup> Rahardjo Adisasmita, 2011. *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah*. Graha Ilmu: Yogyakarta.



jumlahnya), sebaliknya dilihat dari segi usaha, maka efek yang diharapkan juga telah tercapai. Setiap pekerjaan yang efektif belum tentu efisien, karena hasil dapat tercapai tetapi mungkin dengan penghamburan pikiran, tenaga, waktu, uang atau benda.

- Indrawijaya mengatakan bahwa apabila efektivitas individu dapat tercapai, akan memberikan kontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa efektivitas organisasi sama dengan prestasi organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu keadaan yang menyatakan keberhasilan dalam melakukan suatu kegiatan atau efektivitas guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan<sup>19</sup>.

### 1.5.1.2 Efektivitas Organisasi

Etizoni menggambarkan bahwa efektivitas organisasi adalah kemampuan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut Ghorpade efektivitas organisasi tergantung pada kemampuan model yang digunakan oleh peneliti. Misalnya peneliti menetapkan model (model rasional dan sistem sosial) yang diteliti, kedua model tersebut efektivitasnya diukur melalui tingkat ketercapaian tujuan dan kemampuan organisasi. Model rasional menekankan pada tercapainya tujuan organisasi, sementara model sistem sosial mengidentifikasi

---

<sup>19</sup>Wedayani, Ni Wayan dan I Ketut Jati. *Efektivitas Fungsi Badan Pengawas Sebagai Internal Auditor Dalam Pengawasan Terhadap Pemberian Kredit Pada LPD di Kecamatan Rendang, Selat, Sidemen dan Manggis Kabupaten Karangasem, Provinsi Bali*. Universitas Udayana

cara organisasi beradaptasi dalam berbagai kondisi dan situasi persaingan antar organisasi.<sup>20</sup>

Konsep efektivitas organisasi sangat tergantung pada cara organisasi dapat mengeksploitasi lingkungan tujuan organisasi. Efektivitas organisasi juga dapat ditentukan oleh struktur kekuasaan, pola hubungan kekuasaan, cara pengawasan, kinerja pegawai dan produktivitas.<sup>21</sup>

Efektivitas organisasi adalah keseimbangan atau pendekatan secara optimal pada pencapaian tujuan, kemampuan, dan pemanfaatan tenaga manusia. Disimpulkan bahwa konsep tingkat efektivitas organisasi menunjuk pada tingkat sejauh mana organisasi melaksanakan kegiatan dan fungsi, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara optimal dengan menggunakan alat-alat dan sumber yang ada. Ini berarti pembicaraan mengenai efektivitas organisasi menyangkut dua aspek, yaitu: (1) tujuan organisasi dan (2) pelaksanaan fungsi atau cara untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam analisis ini, perspektif efektivitas organisasi yang digunakan adalah perspektif tujuan, dimana tolak ukur yang digunakan adalah bagaimana organisasi mencapai tujuan, untuk merealisasikan visi dan misi organisasi sesuai dengan mandat yang diemban.

Sharma memberikan kriteria atau ukuran efektivitas organisasi yang menyangkut faktor internal dan eksternal organisasi meliputi:<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Syamsir Torang. 2012. *Metode Riset Struktur dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta, hal 102

<sup>21</sup> *Ibid.* Hal 103

<sup>22</sup> Hassel Nogi S. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT.Grassindo, hal 140

- 1) Produktivitas organisasi atau output
- 2) Efektivitas organisasi dalam bentuk keberhasilannya menyesuaikan diri dengan perubahan di dalam dan diluar organisasi
- 3) Tidak adanya ketegangan di dalam organisasi atau hambatan konflik diantara bagian organisasi.

### 1.5.1.3 Indikator Efektivitas Organisasi

Sementara menurut Gibson dalam Siagian mengatakan bahwa efektivitas organisasi dapat pula diukur sebagai berikut:<sup>23</sup>

- 1) Kejelasan tujuan yang hendak dicapai
- 2) Kejelasan strategi pencapaian tujuan
- 3) Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap
- 4) Perencanaan yang matang
- 5) Penyusunan program yang tepat
- 6) Tersedianya sarana dan prasarana
- 7) Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik.

Definisi-definisi tersebut melihat efektivitas organisasi dengan menggunakan tujuan akhir atau tujuan yang diinginkan. Namun, organisasi dengan efektivitas organisasi dari sudut pencapaian tujuan adalah sebagai misi akhir yang dikejar atau sangat diinginkan oleh suatu organisasi. Jadi secara umum, efektivitas organisasi dapat didefinisikan merupakan batas-batas tingkat

---

<sup>23</sup> *Ibid.* Hal 141

pencapaian tujuan organisasi. Hal itu mengartikan bahwa sejauh mana organisasi merealisasikan tujuannya, semua konsep tersebut hanya menunjukkan pada pencapaian tujuan organisasi, sedangkan bagaimana pencapaiannya tidak dibahas.

Kunarjo memaparkan bahwa suatu program merupakan perangkat dari kegiatan-kegiatan atau paket dari kegiatan yang diorganisasikan untuk pencapaian tujuan tertentu. Suatu program memiliki ciri-ciri sebagai berikut :<sup>24</sup>

- a) Tidak memiliki titik awal dan titik akhir
- b) Sering tidak direncanakan dan tidak memiliki batas waktu penyelesaian
- c) Program merupakan suatu kesatuan kegiatan yang masing-masing kegiatan saling berkaitan satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Program yang ada di pemerintah tidak semata-mata hanya dibentuk begitu saja, karena sebuah program dibuat untuk dilihat manfaatnya bagi masyarakat. Keberhasilan suatu program juga dibutuhkannya kinerja yang baik dari pelaksanaannya dan partisipasi masyarakat sehingga dapat memperoleh manfaat sesuai tujuan visi dan misi perusahaan atau dinas terkait. Dengan cara ini perusahaan atau dinas mendapatkan citra yang baik, sehingga menjadi patokan untuk meningkatkan efektivitasnya dari tahun ke tahun. Suatu program dikatakan efektif jika suatu pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan tujuan dan rencana yang telah ditetapkan.

---

<sup>24</sup> Kunarjo. 2002. *Perencanaan dan Pengendalian Program Pembangunan*. Jakarta : UI Press. Hal 71

Sedangkan P. Siagian suatu program atau kebijakan dapat dikatakan efektif dengan menggunakan ukuran sebagai berikut:<sup>25</sup>

1) Kejelasan tujuan yang hendak dicapai

Proses pencapaian tujuan kebijakan akan lebih lancar, tertib dan efektif apabila dalam diri para pelaksana kebijakan telah tertanam kesedaran dan keyakinan bahwa tercapainya tujuan kebijakan pada dasarnya tercapai juga tujuan-tujuan pribadi dari pelaksanaan tersebut.

2) Penyusunan program yang tepat

Suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam progra-program pelaksanaan yang tepat pula, sebab apabila tidak maka para pelaksana akan tidak atau kurang memiliki pedoman beritndak dan bekerja.

3) Sistim pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik

- Pengawasan dan pengendalian seharusnya lebih menekankan pada usaha usaha yang bersifat preventif ketimbang yang bersifat represif
- Pengawasan dan pengendalianj tidak mencari “siapa yang salah” tetapi hal-hal yang perlu disempurnakan dalam sistem organisasi
- Jika terjadi epnyimpangan dibutuhkan tindakan korektif yang bersifat edukatif.
- Obyektivitas dalam melakukan pengawasan dan pengendalian
- Pengawasan dan pengendalian yang bersifat edukatif dan obyektif berarti bahwa tindakan indisipliner tidak diambil tindakan.

---

<sup>25</sup>Sondang P. Siagian. 1985. Management Modern. Jakarta : Gunung Agung, hal 32-35

- 4) Pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien
- 5) Tersedianya sarana prasarana
- 6) Kejelasan strategi pencapaian tujuan
- 7) Proses analisa dan perumusan kebijakan yang mantap
- 8) Kemampuan untuk merumuskan perencanaan yang matang, dimana efektivitas dilihat sejauh mana organisasi itu mampu untuk :
  - Memperkirakan keadaan yang dihadapi
  - Mengambil keputusan dalam menghadapi masa depan yang tidak pasti
  - Meningkatkan unsur orientasi masa depan
  - Memperhitungkan faktor-faktor pembatas yang diduga akan dihadapi
  - Memperhitungkan situasi lingkungan yang akan timbul.

Dari sudut pandang Praktik Organisasi, efektivitas dapat berarti satu dari tiga terminologi yaitu:

- a. Efektivitas program berkaitan dengan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, dampaknya, dan efektivitas biayanya
- b. Efektivitas operasional berkaitan pencapaian sasaran pengeluaran atau output, sistem menghasilkan barang atau jasa yang diproduksi, dan efektivitas biaya sistem tersebut.
- c. Efektivitas produksi berkaitan keseluruhan kemepuan organisasi dan interaksi antara perencanaan strategis struktur dan proses manajemen dan sumberdaya manusia, dan keuangannya yang

kesemuannya berkaitan dengan misi dan tujuan organisasi dan lingkungan eksternal

### 1.5.2 E-Government

Istilah *E-Government* berasal dari bahasa Inggris yang merupakan singkatan dari *Electronic Government* yang berarti pemerintahan elektronik. *E-government* merupakan terobosan baru dalam sistem birokrasi pemerintahan dimana pemanfaatan teknologi informasi lebih diunggulkan sehingga dapat memperbaiki kinerja birokrasi pemerintahan

*The United Nation e-Government Survey 2012 explores the inter linkages between e-government and sustainable development efforts. While presenting the United Nation e-Government development rankings for 2012 analyses how governmner of the world are employing e-government policies and programmes to support efficiency, effectiveness, and inclusiveness as the parameters of sustainable development efforts worldwide.*<sup>26</sup>Memiliki maksud survey PBB pada tahun 2012 mengenai e-government, mengeksplorasi keterkaitan antara e-government dan usaha pembangunan berkelanjutan. Presentasi PBB mengenai peringkat pengembangan *e-government* tahun 2012 menunjukkan bagaimana pemerintah dunia yang memberlakukan kebijakan dan program untuk mendukung efisiensi, efektivitas, dan inklusivitas sebagai parameter upaya pembangunan berkelanjutan *E-Government* di seluruh dunia.

---

<sup>26</sup>United Nation, Departement of Economic and Social Affairs. 2012. E-government Survey 2012 E-governmentfor the People. Hal2.

Tujuannya adalah agar infrastruktur TIK yang akan dibangun dapat dimanfaatkan secara bersama untuk berkoordinasi oleh seluruh instansi, baik dipusat maupun di daerah. Kebijakan pemerintah tersebut antara lain dituangkan dalam bentuk Inpres No.3 Tahun 2003 dan Keputusan Menteri Komunikasi dan Informasi tentang Pengembangan *E-Government* yang merupakan wujud keinginan pemerintah dalam upaya mendorong bangsa Indonesia menuju masyarakat yang berbasis pengetahuan (*Knowledge-based Society*)<sup>27</sup>

Jiwa *E-Government* sebenarnya adalah suatu usaha penciptaan suasana penyelenggaraan pemerintahan yang sesuai dengan obyektif bersama (*shared goals*) dari sejumlah komunitas yang berkepentingan.<sup>28</sup> Oleh karena itu visi yang dicanangkan juga harus mencerminkan visi bersama dari para *stakeholder* yang ada - misalnya:

- memperbaiki produktivitas dan kinerja operasional pemerintah dalam melayani pelanggannya.
- mempromosikan pemerintahan yang bersih dan transparan.
- meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat melalui kinerja pelayanan publik.
- menjamin terciptanya penyelenggaraan negara yang demokratis dan lain sebagainya.

---

<sup>27</sup>Hasibuhan, Zainal A. Langkah-langkah Strategis dan Taktis Pengembangan E-government untuk PEMDA. Fakultas Ilmu Komputer. Universitas Indonesia.

<sup>28</sup>Indrajit Eko Richardus, Dudy Rudisnto dan Akbar Zainudin. 2005. *E-Government in Action*. Yogyakarta: Andi Offset, hal5



Bank Dunia dalam Indrajit (2006:2) mendefinisikan *E-Government* sebagai pengacuan kepada kemampuan penggunaan teknologi informasi oleh intitusi pemerintahan untuk mengubah relasi dengan masyarakat, kalangan bisnis dan lembaga pemerintahan lainnya. Wyld dalam Akadun menyatakan definisi *E-Government* sebagai pemrosesan secara elektronik yang digunakan pemerintah untuk mengkomunikasikan, menyebarkan, atau mengumpulkan informasi sebagai fasilitas transaksi dan perizinan untuk suatu tujuan. Menurut Indrajit, sebuah negara memutuskan untuk mengimplementasikan *E-Government* karena percaya bahwa dengan melibatkan teknologi informasi di dalam kerangka manajemen pemerintahan maka akan memberikan sejumlah manfaat seperti :

1. Meningkatkan kualitas pelayanan pemerintah kepada masyarakat dan komunitas negara lainnya;
2. Memperbaiki proses transparansi dan akuntabilitas di kalangan penyelenggaraan pemerintah;
3. Mereduksi biaya transaksi, komunikasi, dan interaksi yang terjadi dalam proses pemerintahan;
4. Menciptakan masyarakat berbasis komunitas informasi yang lebih berkualitas; dan lain sebagainya.

Menurut Soendjojo, pada dasarnya pembangunan dan pengembangan *E-Government* memerlukan suatu sistem, karena tujuan utamanya adalah untuk mampu memberikan layanan kepada masyarakat dengan cepat, murah dan handal melalui pembuatan suatu sistem aplikasi layanan masyarakat. Untuk mampu memberikan layanan masyarakat yang memadai, diperlukan kegiatan utama, yaitu :

1. Pembuatan kebijakan dan strategi e-local government , master plan TIK, dan tata kelola TIK oleh pemerintah daerah;
2. Pembangunan sistem informasi, yang meliputi pembuatan sejumlah aplikasi untuk mendukung layanan di dalam penyampaian informasi pada pengguna sesuai road map yang terdaftar pada master plan TIK;
3. Pembangunan teknologi, yang meliputi antara lain pembangunan infrastruktur jaringan komunikasi (LAN dan WAN), pengadaan perangkat keras dan lunak;
4. Penyediaan sumber daya manusia TIK yang akan mengoperasikan, mengevaluasi dan memelihara sistem;
5. Pembuatan prosedur untuk menjalankan sistem tersebut.

Pada dasarnya pembangunan *E-Government* tidak lepas dari ketersediaan teknologi informasi yang memadai karena teknologi merupakan komponen utama dalam menggerakkan konsep *E-Government* disamping ketersediaan sumber daya manusia yang berkompeten dan sumber daya finansial sebagai komponen penunjangnya. Dari beberapa definisi diatas dapat ditarik beberapa poin penting mengenai e-government, yaitu tentang keberadaan :<sup>29</sup>

1. Efisiensi dan Efektivitas, proses-proses dan lembaga-lembaga sebaik mungkin menghasilkan sesuai dengan apa yang digariskan dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia

---

<sup>29</sup>Widodo, joko. 2001. *Good Governance Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi*. Insan Cendekia:Surabaya. Hal

2. Transparansi

Transparansi dibangun atas dasar kebebasan arus informasi. Proses-proses, lembaga-lembaga dan informasi secara langsung dapat diterima oleh mereka yang membutuhkan informasi harus dapat dipahami dan dapat dimonitor.

3. Akuntabilitas

Para pembuat keputusan dalam pemerintahan, sektor swasta dan masyarakat (civil society) bertanggung jawab kepada publik dan lembaga-lembaga "stakeholder". Akuntabilitas ini tergantung pada organisasi dan sifat keputusan yang dibuat, apakah keputusan tersebut untuk kepentingan internal atau eksternal organisasi.

4. Pengurangan Biaya Operasi, waktu dan sumber daya lain, baik disisi pemerintah maupun pihak-pihak yang terlibat dengan memperpendek proses pemberian layanan.

5. Memfasilitasi proses demokrasi

Semua warna negara, baik laki-laki maupun perempuan, mempunyai kesempatan untuk meningkatkan atau menjaga kesejahteraan mereka.

6. Meningkatkan pengambilan keputusan

Setiap warga Negara mempunyai suara dalam membuat keputusan, baik secara langsung maupun melalui intermediasi institusi legitimasi yang mewakili kepentingannya. Partisipasi ini dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta konstruktif.

7. Akses yang lebih besar terhadap informasi.

Konsep *E-Government* bukanlah sebuah inisiatif yang mudah dan murah. Sebelum memutuskan untuk mengalokasikan sejumlah sumber daya yang sangat besar, harus dimengerti terlebih dahulu latar belakang apa yang menyebabkan inisiatif *E-Government* perlu (atau tidak) untuk diimplementasikan. *E-Government* bukanlah sebuah obat atau jalan pintas menuju perbaikan atau pertumbuhan ekonomi yang signifikan secara cepat atau pencapaian efisiensi kinerja pemerintahan dalam waktu singkat atau pembentukan mekanisme pemerintahan yang bersih dan transparan.

*E-Government* adalah sarana atau alat untuk menuju kepada obyektif-obyektif tersebut. *E-Government* tidaklah dapat dibangun dan diterapkan hanya dengan sekedar menyusun peraturan atau kebijakan dari pemerintah atau pimpinan negara semata, namun memerlukan proses kerja keras yang diawali dengan perubahan paradigma yang bermuara pada perekayasaan ulang proses (*business proses*) yang terjadi di pemerintahan,<sup>30</sup>

*E-Government* memiliki beberapa tipe yang diklasifikasikan antara lain sebagai berikut:<sup>31</sup>

#### 1. Government-to-Citizen (G2C)

*Provide the momentum to put public service onlinem in particular through the electronic service delivery for offering information and communication.* Memberikan momentum untuk menenpatkan layanan publik secara online, khususnya melalui penyediaan layanan elektronik untuk memberikan informasi dan komunikasi.

<sup>30</sup> Indrajit Eko Richardus, Dudy Rudisnto dan Akbar Zainudin. 2005. *E-Government in Action*. Yogyakarta: Andi Offset, hal 3-4

<sup>31</sup> *Ibid.* Fang, Zhiyuan. 2002. *E-government in Digital Era: Concept, Practice, and Development*. Hal7

2. Government-to-Government (C2G)

*Provide the momentum to put public service onlinem in particular through the electronic service delivery for exchange of information and communication.* Memebrikan momentum untuk menempatkan layanan publik secara online, khususnya melalui penyediaan layanan elektronik sebagai pertukaran informasi dan komunikasi.

3. Government-to-Businness (G2B)

*Actively drive e-transaction inititives such as e-procurement and the development of an electronic marketplace for government purchases and carry out Government procurement tenders through electronic means for exchange of information and commodities.* Secara aktif mendorong inisiatif e-transaksi seperti e-procurement dan pengembangan pasar elektronik untuk belanja pemerintah dan melaksanakan tender pengadaan Pemerintah melalui sarana elektronik untuk pertukaran informasi dan komoditas.

4. Busines-to-Government (B2G)

*Actively drive e-transaction inititives such as e-procurement and the development of an electronic marketplace for government purchases and carry out Government procurement tenders through electronic means for sale of goods and service.* Secara aktif mendorong inisiatif e-transaksi seperti e-procurement dan pengembangan pasar elektronik untuk belanja pemerintah dan melaksanakan tender pengadaan pemerintah melalui sarana elektronik untuk penjualan barang dan jasa.

5. Government-to-Employee (G2E)

*Embark on initiatives that will facilitate the management of the civil services and internal communication with governmental employees in order to make e-career applications and processing systems paperless in e-office.* Memulai inisiatif yang akan memudahkan pengelolaan layanan sipil dan komunikasi internal dengan karyawan pemerintah dalam rangka untuk membuat aplikasi e-karir dan sistem pengelolaan pengurangan kertas dalam e-office.

6. Government-to-Government (G2G)

*Provide the Government's departments or agencies cooperation and communication online based on mega database of government to have an impact on efficiency and effectiveness. It also includes internal exchange of information and commodities.* Menyiapkan basis online pada departemen pemerintah atau lembaga kerjasama dan komunikasi pada mega database pemerintah untuk memberikan dampak pada internal dan komoditas.

7. Government-to-Nonprofit (G2N)

*Government provides information and communication to nonprofit organization, political parties and social organization, Legislature and etc.* Pemerintah menyediakan informasi dan komunikasi untuk organisasi nirlaba, partai politik dan organisasi sosial, legislatif dll.

## 8. Nonprofit-toGovernment (N2G)

*Exchange of information and communication between government and nonprofit organization, political parties and social organization, legislature, etc.* Pertukaran informasi dan komunikasi antara pemerintah dan organisasi nirlaba, partai politik dan organisasi sosial, legislatif, dll.

### 1.5.3 E-Performance

*E-Performance* adalah sistem informasi manajemen kinerja dalam rangka penilaian prestasi kinerja pegawai yang lebih obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.<sup>32</sup> *E-Performance* adalah sistem informasi manajemen kinerja dalam rangka penilaian prestasi kinerja pegawai yang lebih objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan, sehingga bisa terwujud pembinaan pegawai berdasarkan prestasi kerja dan sistem karier kerja pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya sesuai dengan Peraturan Walikota No. 83 Tahun 2012 tentang Petunjuk Teknis Pemberian Uang Kinerja pada Belanja Langsung kepada PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Surabaya.<sup>33</sup>

Pemerintah Kota Surabaya merupakan salah satu organisasi pemerintahan yang telah menerapkan sistem manajemen kinerja berbasis teknologi informasi yang diberi nama *E-Performance*. *E-Performance* adalah sistem informasi manajemen kinerja dalam rangka 4 penilaian prestasi kerja pegawai yang lebih obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan, sehingga bisa terwujud pembinaan pegawai berdasarkan prestasi kerja dan sistem karier kerja pegawai

<sup>32</sup><http://eperformance.surabaya.go.id>, Diakses tanggal 20 Juni 2015 pukul 20:15

<sup>33</sup>[www.e-performance.surabaya.go.id](http://www.e-performance.surabaya.go.id), Di akses tanggal 25 Juni 2015 pukul 07:10

negeri sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya sesuai dengan Peraturan Walikota No. 60 Tahun 2013 tentang perubahan kedua atas Peraturan Walikota No. 83 Tahun 2012 tentang Petunjuk Teknis Pemberian Uang Kinerja pada belanja langsung kepada pegawai negeri sipil daerah (PNSD) di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya.<sup>34</sup> Penerapan *E-Performance* di seluruh dinas-dinas yang berada dalam naungan Pemerintah Kota Surabaya mempunyai beberapa tujuan. (Dalam seminar *E-Performance* Pemerintah Kota Surabaya, 2010) dijelaskan tujuan *E-Performance* sebagai berikut :

1. Sebagai bentuk perhatian Pemerintah Kota Surabaya dalam membentuk budaya kerja birokrasi profesional dan berintegritas yang secara terpadu dibangun melalui pengembangan sistem kinerja terpadu.
2. Sebagai metode evaluasi terhadap kontrak kinerja yang diselenggarakan setiap awal tahun sebagai bentuk komitmen konsistensi institusi maupun individu dalam pengelolaan APBD, serta
3. Sebagai bentuk pengendalian dan evaluasi rutin sebagai dasar pengambilan keputusan untuk tahun berikutnya.

Dalam penerapan *E-Performance* terdapat alur sistem, dimana alur ini yang menjelaskan bagaimana *E-Performance* dilaksanakan dari mulai updatedata kepegawaian hingga pemberian poin terhadap hasil kinerja pegawai. Apabila pegawai negeri sipil telah melaksanakan aktivitas-aktivitas kepegawaiannya, maka akan ada hasil penilaian berupa poin. Jika jumlah poin yang dikumpulkan sudah mencapai target yang ditentukan maka pegawai tersebut berhak untuk

---

<sup>34</sup>[e-performance.surabaya.go.id/2013](http://e-performance.surabaya.go.id/2013), Di akses pada tanggal 14 Juni 2015



mendapatkan tambahan uang kinerja dan diberikan setiap 3 (tiga) bulan sekali. Berdasarkan 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 dimaksud dengan uang kinerja adalah sejumlah uang yang diberikan pegawai negeri sipil daerah sebagai bentuk penghargaan karena telah mencapai suatu kinerja tertentu dalam upaya mendukung pencapaian *output* atau *outcome* beberapa kegiatan dalam satu program.

Salah satu tipe dari *E-Government* yang erat berhubungan dengan *E-Performance* adalah *Government-to-Employee (G2E)*. G2E adalah Memulai inisiatif yang akan memudahkan pengelolaan layanan sipil dan komunikasi internal dengan karyawan pemerintah dalam rangka untuk membuat aplikasi e-karir dan sistem pengolahan pengurangan kertas dalam e-office. Didalam G2E terdapat tiga kriteria (Fang zhiyuan, 2002 : 2) :

- (1) Information. Pertukaran informasi mengenai karya dan kinerja, kebijakan personal, data, dan pemberitahuan untuk manajemen karir dan pengembangan pegawai pemerintah, dll.
- (2) Communication Online. Informasi yang dipertukarkan diantara departemen atau orang yang berbeda, forum diskusi, komunikasi dalam negosiasi dan pengambilan keputusan; interaksi mengenai karya dan kinerja, dll.
- (3) Transaction Interpersonal, dan kebijakan pertukaran personal dan solusi, data, informasi dan pengetahuan manajemen, partisipasi online, dll.

Dasar hukum penerapan *E-Performance* antara lain adalah :<sup>35</sup>

1. Peraturan Pemerintah No.58 Tahun 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.
2. Permendagri No.13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah pasal 39 ayat (3), (4), (5), dan (7).

Tambahan Penghasilan:

- a. Diberikan atas prestasi kerja. Diberikan kepada pegawai negeri sipil yang dibebani pekerjaan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dinilai melampaui beban kerja norma.
- b. Diberikan atas prestasi kerja. Diberikan kepada pegawai negeri sipil yang dalam melaksanakan tugasnya dinilai mempunyai prestasi kerja.
- c. Diberikan atas kelangkaan prfoesi
- d. Diberikan atas kondisi kerja
- e. Diberikan atas tempat bertugas.

---

<sup>35</sup> Latuserimala, Nick Mathias, Skripsi : "Studi Deskriptif tentang Efektivitas Sistem e-performance dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas pekerjaan umum bina marga dan pematusan kota surabaya" ( Tidak Diterbitkan : Universitas Airlangga, 2014)

#### 1.5.4 KINERJA

a) Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara

(prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>36</sup>

b) Kinerja menurut Rivai dan Basri

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50).<sup>37</sup>

c) Kinerja menurut Ingarianti

kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan.<sup>38</sup>

d) Kinerja menurut Byars dan Rue

kinerja berkaitan dengan keberhasilan pekerja dalam melakukan tugas yang diberikan. Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang

<sup>36</sup> Syamsir Torang. 2012. *Metode Riset Struktur dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta, hal 118

<sup>37</sup><http://www.kajianpustaka.com/2014/01/pengertian-indikator-faktor-mempengaruhi-kinerja> Diakses pada tanggal 29 Juni 2015 pukul 07:18

<sup>38</sup>Sulistiyatuti, Francisca Ria. 2008

karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan keadaanya.

e) Kinerja menurut Winardi

kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasar standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

39

Dari beberapa definisi kinerja diatas dapat kita simpulkan bahwa kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil atau instansi yang dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi dalam kinerja, yakni:<sup>40</sup>

*a. Efektifitas dan Efisiensi*

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan

<sup>39</sup>Herdian Anoki. 2010

<sup>40</sup><http://www.kajianpustaka.com/2014/01/pengertian-indikator-faktor-mempengaruhi-kinerja.html>. Diakses tanggal 29 Juni 2015 pukul:07:34

walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 1999:27).

*b. Otoritas (wewenang)*

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

*c. Disiplin*

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

*d. Inisiatif*

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

#### **1.5.4.1 Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja adalah proses di mana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi, dan akuisisi yang dilakukan. Proses pengukuran kinerja seringkali membutuhkan penggunaan bukti statistik untuk menentukan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam meraih

tujuannya. Tujuan mendasar di balik dilakukannya pengukuran adalah untuk meningkatkan kinerja secara umum. Pengukuran Kinerja juga merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi.

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (James Whittaker, 1993)

Menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryo penilaian kinerja (prestasi kerja) merupakan proses subjektif yang menyangkut penilaian manusia. Dikatakan penilaian kinerja subyektif, karena kebanyakan pekerjaan benar-benar tidak mungkin diukur secara obyektif, hal ini disebabkan beberapa alasan, termasuk alasan kerumitan dalam tugas pengukuran, lingkaran yang berubah-ubah, dan kesulitan dalam merumuskan tugas dan pekerjaan individual tenaga kerja secara rinci. Dengan demikian, penilaian kinerja sangat mungkin keliru dan sangat mudah dipengaruhi oleh sumber yang tidak aktual. Tidak sedikit sumber tersebut mempengaruhi proses penilaian sehingga harus diperhitungkan dan dipertimbangkan dengan wajar. Penilaian kinerja dianggap memenuhi sasaran apabila memiliki dampak yang baik pada tenaga kerja yang baru dinilai dari kinerjanya.

Sedangkan T. Hani Handoko, penilaian hendaknya memberikan gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan sehingga untuk mencapai tujuan ini sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (job related), praktis, mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan.

Penilaian kinerja memiliki beberapa sasaran, yaitu:<sup>41</sup>

- Membuat analisis kerangka dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.
- Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan ini dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.
- Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan bahan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- Menentukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau berdasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinan itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak (merit system) dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan (yaitu *reward system recommendation*).

---

<sup>41</sup>Sunyoto, Agus. 2005. A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. hal 11.

Wayne C. Parker menyebutkan lima manfaat adanya pengukuran kinerja suatu entitas pemerintahan, yaitu:<sup>42</sup>

1) Pengukuran kinerja meningkatkan mutu pengambilan keputusan.

Seringkali keputusan yang diambil pemerintah dilakukan dalam keterbatasan data dan berbagai pertimbangan politik serta tekanan dari pihak-pihak yang berkepentingan. Proses pengembangan pengukuran kinerja ini akan memungkinkan pemerintah untuk menentukan misi dan menetapkan tujuan pencapaian hasil tertentu. Disamping itu dapat juga dipilih metode pengukuran kinerja untuk melihat kesuksesan program yang ada. Disisi lain, adanya pengukuran kinerja membuat pihak legislatif dapat memfokuskan perhatian pada hasil yang didapat, memberikan evaluasi yang benar terhadap pelaksanaan anggaran serta melakukan diskusi mengenai usulan-usulan program baru.

2) Pengukuran kinerja meningkatkan akuntabilitas internal.

Dengan adanya pengukuran kinerja ini, secara otomatis akan tercipta akuntabilitas diseluruh lini pemerintahan, dari lini terbawah samapi teratas. Lini teratas pun kemudian akan bertanggung jawab kepada pihak legislatif. Dalam hal ini disarankan pemakaian sistem pengukuran standar seperti halnya *management by objectives* untuk mengukur *output* dan *outcomes*.

3) Pengukuran kinerja meningkatkan akuntabilitas publik.

---

<sup>42</sup> Sadjiarto, Arja. *Akuntabilitas dan Pengukuran Kinerja Pemerintahan*. Jurnal Akutansi dan KEUANGAN. Vol2, No.2, Nopember 2000: 138-150



Meskipun bagi sebagian pihak, pelaporan evaluasi kinerja pemerintah kepada masyarakat dirasakan cukup menakutkan, namun publikasi laporan ini sangat penting dalam keberhasilan sistem pengukuran kinerja yang baik. Keterlibatan masyarakat terhadap pengambilan kebijakan pemerintah menjadi semakin besar dan kualitas hasil suatu program juga semakin diperhatikan.

- 4) Pengukuran kinerja mendukung perencanaan strategi dan penetapan tujuan.

Proses perencanaan strategi dan tujuan yang kurang, berarti adanya kemampuan untuk mengukur kinerja dan kemajuan suatu program. Tanpa ukuran-ukuran ini, kesuksesan suatu program juga tidak pernah akan dinilai secara obyektif

- 5) Pengukuran kinerja memungkinkan suatu entitas untuk menentukan penggunaan sumber daya secara efektif.

Masyarakat semakin kritis untuk menilai program-program pokok pemerintah sehubungan dengan meningkatnya pajak yang dikenakan kepada mereka. Evaluasi yang dilakukan cenderung mengarah kepada penilaian apakah pemerintah memang dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Dalam hal ini pemerintah juga mempunyai kesempatan untuk menyerahkan sebagian pelayanan publik kepada sektor swasta dengan tetap bertujuan untuk memberikan pelayanan yang terbaik.

#### 1.5.4.2 Prinsip Pengukuran Kinerja

Dalam pengukuran kinerja terdapat beberapa prinsip-prinsip yaitu:

1. Seluruh aktivitas kerja yang signifikan harus diukur.
2. Pekerjaan yang tidak diukur atau dinilai tidak dapat dikelola karena darinya tidak ada informasi yang bersifat obyektif untuk menentukan nilainya.
3. Kerja yang tak diukur selayaknya diminimalisir atau bahkan ditiadakan.
4. Keluaran kinerja yang diharapkan harus ditetapkan untuk seluruh kerja yang diukur.
5. Hasil keluaran menyediakan dasar untuk menetapkan akuntabilitas hasil alih-alih sekedar mengetahui tingkat usaha.
6. Mendefinisikan kinerja dalam artian hasil kerja semacam apa yang diinginkan adalah cara manajer dan pengawas untuk membuat penugasan kerja dari mereka menjadi operasional.
7. Pelaporan kinerja dan analisis variansi harus dilakukan secara kerap.
8. Pelaporan yang kerap memungkinkan adanya tindakan korektif yang segera dan tepat waktu.
9. Tindakan korektif yang tepat waktu begitu dibutuhkan untuk manajemen kendali yang efektif.

Secara umum, tujuan dari pengukuran kinerja menurut Sastrohadiwiryo adalah sebagai berikut:

1. Sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi organisasi yang bersangkutan.
2. Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kerja dalam organisasi
3. Alat untuk memberikan umpan balik (feedback) yang mendorong kearah kemajuan dan memperbaiki atau meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja
4. Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari seorang pemegang tugas dan pekerjaan
5. Landasan atau bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi, mutasi maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya

#### **1.5.4.3 Indikator Pengukuran Kinerja**

Dari berbagai indikator kinerja yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas maka peneliti akan menggunakan teori yang diungkapkan oleh Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1990) dalam buku yang ditulis oleh Ratminto dan Atik Septi Winarsih untuk meneliti kinerja organisasi terdapat beberapa indikator, diantaranya yaitu :

- Kepuasan, artinya seberapa jauh organisasi dapat memenuhi kebutuhan anggotanya
- Efisiensi adalah perbandingan terbaik antara keluaran dan masukan

- Produksi adalah ukuran yang menunjukkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan keluaran yang dibutuhkan oleh lingkungan
- Keadaptasian adalah ukuran yang menunjukkan daya tanggap organisasi terhadap tuntutan perubahan yang terjadi di lingkungannya
- Pengembangan adalah ukuran yang mencerminkan kemampuan dan tanggung jawab organisasi dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang

Karena dari teori tersebut peneliti dapat melihat gambaran kinerja secara keseluruhan Dinas Pendidikan Kota Surabaya serta relevan apabila dikaji dengan tugas dan fungsi dari Program *E-Performance* tersebut.

#### 1.5.5 e-Government dan e-Performance

*E-performance* merupakan salah satu instrumen dari *E-Government* yang terus dikembangkan demi terciptanya good governance. *E-Performance* sendiri merupakan penilaian kinerja secara individu, hal tersebut terdapat di dalam bagian e-government. Jika dihubungkan dengan penilaian kinerja dari *E-Performance* yang lebih obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Selain itu terdapat beberapa aspek untuk menunjang efektivitas pprogram *E-Performance*, diantaranya adalah aspek kualitas, aspek kuantitas, aspek efektivitas waktu, aspek efisiensi biaya, dan aspek perilaku kerja.

Salah satu tipe e-government yang erat hubungannya dengan *E-Performance* adalah Government-to-Employee(G2E). G2E adalah *embark on initiatives that will facilitate the management of the civil service and internal*

*communication with governmental employee in order to make e-career application and processing system paperless in e-office.* Memulai inisiatif yang akan memudahkan pengelolaan layanan sipil dan komunikasi internal dengan karyawan pemerintah dalam rangka untuk membuat aplikasi e-karir dan sistem pengelolaan pengurangan kertas dalam *e-office*. Didalam G2E terdapat tiga kriteria :<sup>43</sup>

### 1. Information

*Exchange of information regarding works and performance, personnel policy, data and notice for career management and development of government employee and etc.* Pertukaran informasi mengenai karya dan kinerja, kebijakan personil, data dan pemberitahuan untuk manajemen karir dan pengembangan pegawai pemerintah, dll.

### 2. Communication Online

*Information is exchanged among different departemen or person; discussion for a : commnication in negotiation and decision making; inteaction regarding works and performance, etc.* Informasi yang dipertukarkan diantara departemen atau orang yang berbeda, forum diskusi, komunikasi dalam negosiasi dan pengambilan keputusam; interaksi mengenai karya dan kinerja, dll

### 3. Transaction

*Interpersonal workflow, and exchange of personnel policy and solution, data, information ad knowledge management, participation online,etc.* Alur kerja

---

<sup>43</sup> Fang,Zhiyuan, *Op.cit.* Hal 9

interpersonal, dan kebijakan pertukaran personil dan solusi, data, informasi dan pengetahuan manajemen, patisipasi online, dll

### 1.5.6 Efektivitas *E-Performance* di Dinas Pendidikan Kota Surabaya

Semenjak adanya *E-Performance* mulai terlihat adanya perbedaan kinerja dari tiap pegawai, karena *E-Performance* memiliki standar kerja yang detail dan setimpal, karena jika mereka mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang ada didalam *E-Performance* maka mereka akan mendapatkan poin, jika mereka melakukan pekerjaan apa adanya maka mereka tidak akan mendapatkan poin. Perubahan kecil yang mulai terlihat adalah mulai berkurangnya jumlah pegawai yang datang terlambat, sebab meskipun terlambat hal itu juga akan mengurangi poin mereka. Adanya standar yang detail dan ketat dari *E-Performance* mengenai ketentuan kerja menjadikann para pegawai untuk mematuhihinya.

Keberadaan *E-Performance* juga mampu menjadi stimulus bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) terkait, sebab penghitungan poin murni dilakukan oleh komputer sehingga tidak ada kompromi didalamnya, dan hal seperti inilah yang akan membuat pegawai untuk terbiasa kerja secara disiplin dan memberikan kinerja terbaik mereka, sehingga tidak akan ada lagi yang namanya

Pegawai yang rajin akan mendapatkan hasil yang sama dengan pegawai yang malas. Oleh karenanya dengan adanya *E-Performance* dapat diketahui siapa pegawai yang bekerja dengan serius ataupun malas dan seberapa berat bobot pekerjaan yang mereka kerjakan.

Terlihatnya perbedaan bobot aktivitas yang dikerjakan oleh pegawai akan menunjukkan kapasitas dari seorang pegawai. Seperti halnya diungkapkan oleh seorang pegawai, "bahwa *E-Performance* adalah salah satu bentuk keadilan, dimana hasil yang kita dapat sesuai dengan apa yang kita kerjakan". Selain itu terlihat juga adanya perubahan semangat kerja pegawai, sebab para narasumber mengungkapkan suasana kerja yang sekarang sudah beda semenjak adanya *E-Performance*, jangankan pegawai yang menelantarkan pekerjaan mereka, bahkan sekarang para pegawai yang sedang ada waktu senggang pun mulai meminta pekerjaan yang sekiranya sesuai dengan kapasitasnya demi menambah jumlah perolehan reward mereka.

### 1.6 Definisi Konsep

- Efektivitas

Efektifitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar presentase target yang dicapai, makin tinggi efektifitasnya

- *E-Government*

*E-Government* adalah Suatu upaya untuk mengembangkan penyalenggaraan pemerintahan yang berbasis elektronik. Suatu penataan system manajemen dan proses kerja di lingkungan pemerintah dengan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. *E-Government* dapat diaplikasikan pada legislatif, yudikatif, atau

administrasi publik, untuk meningkatkan efisiensi internal, menyampaikan pelayanan publik, atau proses pemerintahan yang demokratis.

- *E-Performance*

*E-Performance* atau Sistem Aplikasi Pengukuran Kinerja adalah aplikasi yang berfungsi untuk membantu proses pengumpulan dan pengukuran data kinerja di lingkungan Kementerian Perhubungan. Atau bisa dikatakan *E-Performance* adalah aplikasi sistem akuntabilitas kinerja yang bertujuan untuk memudahkan proses pemantauan pengendalian kinerja dalam rangka meningkatkan akuntabilitas dan kinerja unit kerja.

- Efektivitas sistem *E-Performance*

Efektivitas sistem *E-Performance* adalah kemampuan dari suatu sistem (*E-Performance*) dalam memanfaatkan sumber daya manusia yang ada untuk mencapai tujuan tertentu dengan hasil yang maksimal.

- Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.



## 1.7 Metode dan Research Penelitian

### 1.7.1 Metode Penelitian

Metodologi yang digunakan adalah metode kualitatif dimana metode ini didasarkan atas pemahaman terhadap permasalahan sosial yang ada. Hadri dan Martini Nawawi memahami metode kualitatif merupakan rangkaian kegiatan menyaring informasi dan kondisi sewajarnya dalam kehidupan suatu objek, dihubungkan dengan pemecahan suatu masalah baik dari sudut pandang praktis atau teoritis. Informasi yang diperoleh tersebut akan dipelajari dan ditafsirkan dengan usaha memahami maknanya sesuai dengan sudut pandang sumber data.<sup>44</sup>

Adapun ciri atau karakteristik penelitian kualitatif menurut Biklen; Lincoln dan Guba dalam Moleong; Nana Sudjana dan Ibrahim; H.B. Mustopo adalah sebagai berikut:<sup>45</sup>

- Lingkungan alamiah sebagai sumber data langsung
- Manusia merupakan alat (instrumen) utama pengumpul data
- Analisis data dilakukan secara induktif
- Penelitian bersifat deskriptif-analitis
- Tekanan penelitian berada pada proses
- Pembatasan penelitian berdasarkan fokus
- Perencanaan bersifat lentur dan terbuka
- Hasil penelitian merupakan kesepakatan bersama

<sup>44</sup> Hadari Nawawi dan M. Martini Nawawi. 1992. Instrumen penelitian bidang sosial. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, hal 209

<sup>45</sup> Zuriyah, Nurul. 2006. Metodologi *Penelitian Sosial dan Pendidikan Teori-Aplikasi*. Jakarta: PT.Bumi Aksara, hal93-96

- Pembentukan teori berasal dari dasar
- Teknik sampling cenderung bersifat purposive
- Penelitian bersifat menyeluruh (holistis)
- Makna sebagai perhatian utama penelitian, dan

Penelitian kualitatif pada dasarnya menganggap fenomena sosial yang menjadi pusat perhatian ilmu-ilmu sosial sangatlah berbeda dengan fenomena alami yang menjadi fokus perhatian ilmu-ilmu kealaman karena fenomena sosial yang melibatkan manusia sebagai pelaku praktis/aktivitas sosial, senantiasa sarat dengan dunia makna yang melekat pada subyek (manusia) pelakunya. Ia senantiasa melibatkan interpretasi, kesadaran, dan makna subyektif ditingkat individu sang manusia sebagai tindakan sosial. Dalam pandangan ini untuk memahami suatu fenomena sosial haruslah dari hasil “membaca” bagaimana sang pelaku itu memahami dunianya.<sup>46</sup> Sedangkan Denzin and Lincoln mengungkapkan bahwa *Qualitative research defies easy classification. It is a loose assortment of complex and interconnected concepts, terms and assumptions that crosscut discipline, fields and subjects matter, and which assume different meanings in different historical contexts.*<sup>47</sup>

Analisis yang digunakan dalam penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif-analitis yang berarti interpretasi terhadap isi, dibuat dan disusun secara

---

<sup>46</sup> Burhan Bungin, 2003. Analisis data penelitian kualitatif. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, hal 13-14

<sup>47</sup> Vatche Gabrielian dalam Gerald J. Miller dan Marcia J. Whicker. Handbook of research method in public administration. New York: Marcel Dekker, hal 169

sistematik atau menyeluruh dan sistematis. Berikut adalah beberapa alasan memilih menggunakan metodologi penelitian kualitatif adalah:<sup>48</sup>

1. Untuk menanggulangi banyaknya informasi yang hilang, seperti yang dialami oleh penelitian kuantitatif sehingga intisari konsep yang ada dalam data dapat diungkap.
2. Untuk menanggulangi kecenderungan menggali data empiris dengan tujuan membuktikan kebenaran hipotesis akibat dari adanya hipotesis yang disusun sebelumnya, berdasarkan berfikir deduktif seperti dalam penelitian kuantitatif.
3. Untuk menanggulangi kecenderungan pembatasan variabel yang sebelumnya, seperti dalam penelitian kuantitatif, padahal permasalahan dan variabel dalam masalah sosial sangat kompleks. dan
4. Untuk menanggulangi adanya indeks-indeks kasar.

### 1.7.2 Lokasi Penelitian

Lokasi yang diambil untuk melakukan penelitian ini adalah berada di Dinas Pendidikan Kota Surabaya, yang beralamatkan Jl. Jagir Wonokromo No 354-356 Surabaya. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan oleh beberapa pertimbangan, yaitu:

---

<sup>48</sup> Zuriyah, Nurul. 2006. *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan Teori-Aplikasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, hal92

1. Lokasi ini dipilih karena Pendidikan merupakan salah satu dari beberapa instansi pemerintahan di Kota Surabaya yang telah menerapkan aplikasi e-performance sejak tahun 2011, namun belum pernah ada penelitian sebelumnya di lokasi tersebut yang mengkaji mengenai tingkat efektivitas penerapan e-performance .
2. Dinas Pendidikan Kota Surabaya Menempati urutan ke-3 pada Tahun 2015 sebagai Dinas dengan keluhan terbanyak dari masyarakat. Dan pada urutan pertama terdapat Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surabaya, kemudian di urutan kedua yaitu Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematuan Kota Surabaya, dimana kedua dinas tersebut telah diteliti sebelumnya oleh peneliti sebelumnya, oleh karena itu peneliti memilih Dinas Pendidikan tersebut sebagai lokasi penelitian.
3. Pemerintah Kota Surabaya menjadi *Best Practice* dalam penerapan *e-Government* di Indonesia. Hal tersebut terbukti dengan diperolehnya penghargaan *e-Government Award* 2009. Selain itu Dinas Pendidikan juga mendapatkan *e-Government Award* dari Kementerian Komunikasi dan Informasi selama dua tahun berturut-turut yaitu tahun 2011 dan 2012.

### 1.7.3 Tipe Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah dan tujuan dalam penelitian ini, maka tipe penelitian yang digunakan adalah tipe penelitian Deskriptif. Tipe penelitian ini disebut juga dengan penelitian yang bersifat menggambarkan, meringkas suatu kondisi, berbagai situasi atau berbagai variabel yang timbul di

masyarakat yang menjadi objek gambar tentang kondisi, situasi maupun variabel tertentu<sup>49</sup>

#### 1.7.4 Teknik Penentuan Informan

Penelitian kualitatif bertolak dari asumsi tentang realitas sosial atau fenomena sosial yang bersifat unik dan kompleks maka pada penelitian kualitatif prosedur sampling yang terpenting adalah bagaimana menentukan informan kunci (*key informan*). Untuk memilih informan lebih tepatnya dilakukan secara sengaja (*purposive*). Selanjutnya bilamana dalam proses pengumpulan data sudah tidak ditemukan variasi informasi maka peneliti tidak perlu untuk lagi mencari informan baru, proses pengumpulan informasi dianggap selesai. Dengan demikian penelitian kualitatif tidak mempersoalkan jumlah sampel. Umumnya terdapat tiga tahap pemilihan informan dalam penelitian kualitatif, yakni pertama pemilihan informan awal, apakah itu informan (untuk diwawancarai) tau suatu situasi sosial (untuk diobservasi). Kedua adalah pemilihan informan lanjutan guna memperluas deskripsi informasi dan melacak variasi informasi yang mungkin ada. Ketiga adalah menghentikan pemilihan informan lanjutan bilamana dianggap sudah tidak ditemukan lagi variasi informasi (sudah ada replikasi informasi). Dalam menempuh tiga tahapan tersebut pemilihan informan dalam penelitian kualitatif yang lazim digunakan adalah melalui teknik *snowball*.<sup>50</sup>

Dari pengertian diatas, penelitian ini menentukan penarikan informan dengan menggunakan *purposive* dan teknik *snowball* sampling. *Purposive*

<sup>49</sup> Burhan Bungin, 2003. Analisis data penelitian kualitatif. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, hal 48

<sup>50</sup> Burhan Bungin, 2003. Analisis data penelitian kualitatif. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, hal 53-54.

digunakan pada pimpinan instansi yang terkait dalam manajemen strategis yang sedang melakukan atau sudah melakukan implementasi *e-performance*. Berikut ini adalah nama-nama yang menjadi informan dalam penelitian ini :

1. Sekertaris Dinas Pendidikan Kota Surabaya , Bapak Aston
2. Kepala Bagian Umum Dinas Pendidikan Kota Surabaya, Bu Retno
3. Kepala Sub Bagian Keuangan Dinas Pendidikan Kota Surabaya, Bapak Nyono
4. Bagian Kepala Sekretariat Dinas Pendidikan Kota Surabaya, Mbak Sofi
5. Bagian Sekeretariat Dinas Pendidikan Kota Surabaya, Pak Supri
6. Bagian staff Umum Dinas Pendidikan Kota Surabaya, Mas Galuh

### **1.75 Teknik Pengumpulan Data**

Untuk menghasilkan suatu penelitian yang akurat dan valid diperlukan data yang representatif. Menurut Lofland sumber data dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan yang selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen lainnya. Guna mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian maka teknik pengumpulan data yang digunkana adalah dengan:

#### **a. wawancara**

Wawancara merupakan suatu proses interaksi dan komunikasi verbal dengan tujuan mendapatkan informasi penting yang diinginkan. Dalam kegiatan wawancara terjadi hubungan antara dua orang atau lebih, dimmana keduanya

berperilaku sesuai dengan status dan peranan mereka masing-masing. Selain itu wawancara ialah alat pengumpul informasi dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula. Ciri utama dari wawancara adalah adanya kontak langsung dengan tatap muka antara pencari informasi (*interviewer*) dan sumber informasi (*interviewee*).<sup>51</sup>

Wawancara menurut Black dan Champion (1992) dalam Muslimin (2002) adalah teknik penelitian yang paling sosiologis dari semua teknik penelitian sosial. Hal ini dikarenakan bentuknya yang berasal dari interaksi verbal antara peneliti dengan responden<sup>52</sup>.

Adapun alasan yang mendasari teknik wawancara sebagai salah satu alat perekam data dalam penelitian antara lain:<sup>53</sup>

1. Teknik wawancara merupakan salah satu teknik yang baik untuk menilai keabsahan data.
2. Tidak dibatasi oleh tingkatan umur dan tingkatan pendidikan obyek yang diteliti.
3. Dengan unsur fleksibilitas atau keluwesan yang dikandungnya, teknik ini cocok sekali untuk digunakan sebagai alat verifikasi terhadap data yang diperoleh dengan jalan observasi kuisioner dan sebagainya.

---

<sup>51</sup>Zuriah, Nurul. 2006. *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan Teori-Aplikasi*. Jakarta: PT.Bumi Aksara, hal 178

<sup>52</sup>Zuriah, Nurul. 2006. *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan Teori-Aplikasi*. Jakarta: PT.Bumi Aksara, hal 179

<sup>53</sup> Hadi, Sutrisno, *Anallisis Regresi*, Yogyakarta, Andi Offset, 1995

4. Dapat diselenggarakan sambil mengadakan observasi sehingga dapat menggunakan waktu yang lebih efisien.

b. Pengamatan/Observasi

Secara metodologis penggunaan pengamatan bermanfaat bagi penelitian, yaitu pengamatan yang mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tak sadar, kebiasaan dan sebagainya. Pengamatan memungkinkan pengamat untuk melihat dunia sebagaimana yang dilihat oleh subjek penelitian, kemudian pengamat juga memungkinkan peneliti merasakan apa yang dirasakan dan dihayati oleh subjek. Pengamatan juga memungkinkan pembentukan pengetahuan yang diketahui bersama baik dari pihaknya maupun pihak subjek.

Metode observasi sebagai alat pengumpul data dapat dikatakan berfungsi ganda, sederhana dan dapat dilakukan tanpa menghabiskan banyak biaya. Jadi setelah mengumpulkan data melalui wawancara dengan bertemu langsung dengan narasumber, peneliti akan melanjutkan dengan melakukan observasi atau pengamatan langsung di lapangan guna mengkresek apakah hasil wawancara tersebut sesuai dengan kondisi di lapangan guna mendukung keabsahan data yang akan diberikan.



### 1.7.6 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan diperlukan agar hasil atau penelitian dapat dipertanggungjawabkan baik secara teoritis dan praktis. Pada penelitian kali ini pemeriksaan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang diluar data tersebut untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut.

Denzin membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan sumber, metode, penyidik, dan teori. Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui alat dan waktu yang berbeda.<sup>54</sup> Sedangkan triangulasi dengan metode menurut Patton terdapat dua strategi yaitu pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data dan pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama. Teknik triangulasi yang ketiga adalah dengan jalan memanfaatkan peneliti atau pemngamat lainnya untuk keperluan pengecekan kembali data yang diperoleh. Dan triangulasi terakhir adalah dengan teori menurut Lincoln dan Guba cara ini berdasarkan anggapan bahwa fakta tertentu tidak dapat diperiksa derajat kepercayaanya dengan satu atau lebih sebuah teori.

---

<sup>54</sup>*Ibid*, hal 178

### 1.7.7 Teknik Analisa Data

Analisis data, menurut Patton dalam Moleong adalah proses mengaturlurutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kateofri dan satuan uraian dasar. Bogdan dan Taylor mendefinisikan analisis data sebagai proses yang merinci ushaa secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis.<sup>55</sup>

Menurut Bogdan menyatakan bahwa *“data analysis is the process of systematically searching and arranging the interview transcript, fieldstones and other materilas that you accumulate to increase your own understanding of them and enable you to present what you have discovered to others”* analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain sehingga dapat dengan mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya kedalam unnit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.<sup>56</sup> Miles dan Huberman mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kulaitatif dilakukan secara interkatif an berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Lebih lanjut Huberman dan Miles mengemukakannya sebagai berikut:<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Lexy J Moleong 2008. Metodollogi Penelitian Kualitatif edisi revisi. Bandung : PT. Remajja Rosdakarya, hal 331-332

<sup>56</sup> Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Akfabeta.2007,hal 88

<sup>57</sup>*Ibid* hal 91

a. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema, dan polanya.

b. Penyajian Data

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sebagainya. Dalam hal ini Miles dan Hubberman menyatakan “ *the most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text*”. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

c. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Penarikan kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah penarikan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga diteliti kemudian menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.