



BAB III

PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan dilakukan penyajian untuk data yang telah diperoleh dari Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematuan terkait dengan program *e-performance*. Penyajian data disini merupakan upaya untuk menampilkan data-data yang diperoleh selama penelitian di lapangan dengan cara penyebaran kuesioner yang dilakukan terhadap 83 responden. Selain itu peneliti juga melakukan wawancara terhadap 13 narasumber yang dianggap mengetahui sekaligus sebagai orang yang terlibat dalam penerapan *e-performance*, yaitu :

- 1) Bapak Adon selaku teknis satu pada sub bagian Penyusunan dan Pelaksanaan Program yang bertugas sebagai salah satu penanggung jawab program *e-performance*.
- 2) Ibu Ayu selaku kepala Sekretaris di Badan Kepegawaian dan Diklat Pemerintah Kota Surabaya

Sedangkan rincian narasumber yang ditemui oleh peneliti di Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematuan adalah sebagai berikut :

- 1) Sekretariat : Ir. Endang Roesmalawati selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaia dan Bapak Bagio selaku staff Kesekretariatan.
- 2) Bidang Perancangan dan Pemanfaatan : Bapak Farhan Kasie dan Bapak Andi staff
- 3) Bidang Jalan dan Jembatan : Bapak Nophan Kasie dan Bapak Irfan selaku staff



- 4) Bidang Pematusan : Bapak Edi selaku Kasie dan Bapak Ahmad selaku staff
- 5) Bidang Pengujian, Pengawasan, Pengendalian : Bapak Agus selaku Kasie dan Bapak Hari selaku staff
- 6) UPTD Alat Berat : Bapak Yudiono selaku staff UPTD Alat Berat

III.1 Variabel Pengaruh (X) Efektivitas Sistem *e-performance*

Variabel pengaruh dalam penelitian ini adalah efektivitas sistem *e-performance*. Untuk mengukur efektivitas digunakan 5 indikator yaitu ; efisiensi, mengarah pada insentif, adil, diterima oleh publik, dan moral. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

III.1.1 Sub Variabel Efisiensi

Untuk mengukur efisiensi dari sistem *e-performance* digunakan 6 item pertanyaan. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

a) Segi waktu

Tabel III.1
Segi Waktu (waktu kehadiran)

Kategori Jawaban	Frekuensi
Tidak setuju	14
Cukup setuju	7
Setuju	52
Sangat setuju	10
Total	83

Sumber : kuesioner no. 1

Tabel III.1 menunjukkan bahwa dari 83 responden, sebesar 14 responden tidak setuju jika *e-performance* berpengaruh terhadap waktu kehadiran di kantor,



7 responden cukup setuju jika *e-performance* berpengaruh terhadap waktu kehadiran di kantor, 52 responden setuju jika *e-performance* berpengaruh terhadap waktu kehadiran di kantor, dan 10 responden sangat setuju jika *e-performance* berpengaruh terhadap waktu kehadiran di kantor. Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa PNS setuju jika *e-performance* berpengaruh terhadap waktu kehadiran di kantor.

Selain itu juga didapat hasil wawancara terkait segi waktu terhadap kehadiran PNS di kantor,

“...ya jelas berpengaruh, apalagi kita pakai sistem absen sidik jari, jadi walaupun hanya terlambat sekian menit, maka akan berpengaruh kerjaan mereka dan yang akan berujung terhadap pengurangan poin *e-performance* mereka..”¹

“...jadi di *e-performance* salah satu unsur yang dinilai adalah aktivitas, jadi seorang pegawai yang melakukan 5 aktivitas dengan 2 aktivitas akan beda nilainya. Aktivitas pun memiliki bobot yang beda antar tiap tugas. Dari sisi kehadiran pun ada nilai kehadiran, jika jarang hadir pun juga akan mengurangi nilai dia...”²

Hasil wawancara menunjukkan bahwa narasumber juga setuju jika *e-performance* memang memberikan pengaruh terhadap jam kehadiran PNS di kantor, karena keterlambatan berarti akan terjadi penundaan tugas yang akan berujung pada berkurangnya poin.

¹ Wawancara dengan Ir. Endang Roesmalawati selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kestaffa Kota Surabaya pada hari senin 15 Sseptember 2014 pada pukul 13.30 WIB

² Wawancara dengan Bapak Edi selaku Kasie Bidang Pematusan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya pada hari selasa 16 Sseptember 2014 pada pukul 09.45 WIB

**b) Disiplin dan semangat kerja**

Tabel III.2
Disiplin dan Semangat Kerja

Kategori Jawaban	Frekuensi
Tidak setuju	5
Cukup setuju	9
Setuju	56
Sangat setuju	13
Total	83

Sumber : kuesioner No. 2

Tabel III.2 menunjukkan bahwa dari 83 responden, sebesar 5 responden tidak setuju jika *e-performance* berpengaruh terhadap disiplin dan semangat kerja, 9 responden cukup setuju jika *e-performance* berpengaruh terhadap disiplin dan semangat kerja, 56 responden setuju jika *e-performance* berpengaruh terhadap disiplin dan semangat kerja, dan 13 responden sangat setuju jika *e-performance* berpengaruh terhadap disiplin dan semangat kerja. Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa PNS setuju jika *e-performance* berpengaruh terhadap disiplin dan semangat kerja.

Selain itu juga didapat hasil wawancara terkait disiplin dan semangat kerja,

“...karena kalau dulu kan pegawai itu sifatnya pasif gitu ya, kita yang nyuruh. Kalau sekarang mereka gak ada pekerjaan, sekarang mereka yang minta pekerjaan. Karena kalau gak ada pekerjaan kan mereka gak punya aktivitas, otomatis aktivitasnya kurang. Karena untuk mendapatkan uang kinerja mereka harus melakukan banyak aktivitas..”³

³ Wawancara dengan Ibu Ayu selaku Kepala Sekretaris di Badan Kestaffan dan Diklat Kota Surabaya pada hari rabu 10 September 2014 pada pukul 13.20 WIB



Hasil wawancara menunjukkan bahwa narasumber juga setuju jika *e-performance* menjadikan PNS lebih semangat dan disiplin dalam kerjanya, karena PNS tidak lagi hanya menunggu adanya pekerjaan, tetapi juga mulai meminta pekerjaan jika mereka sedang ada waktu luang di kantor.

c) **Ketepatan Waktu (Penyelesaian Pekerjaan)**

Tabel III.3
Ketepatan Waktu (penyelesaian Pekerjaan)

Kategori Jawaban	Frekuensi
Tidak setuju	5
Cukup setuju	6
Setuju	57
Sangat setuju	15
Total	83

Sumber : kuesioner No. 3

Tabel III.3 menunjukkan bahwa dari 83 responden, sebesar 5 responden tidak setuju jika *e-performance* berpengaruh terhadap ketepatan waktu, 6 responden cukup setuju jika *e-performance* berpengaruh terhadap ketepatan waktu, 57 responden setuju jika *e-performance* berpengaruh terhadap ketepatan waktu, dan 15 responden sangat setuju jika *e-performance* berpengaruh terhadap ketepatan waktu. Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa PNS setuju jika *e-performance* berpengaruh ketepatan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan.

Selain itu juga didapat hasil wawancara terkait ketepatan waktu,

“iya mas beerpengaruh kalau menurut saya, soalnya dulu kan yang sering kita jumpai itu, pegawai terkadang tidak langsung mengerjakan tugas yang sudah diberikan jika tidak mendapat desakan, yang ada terkadang pekerjaan numpuk, terus dikerjakan mepet-mepet dengan hari pengumpulan pekerjaan. Kalau sekarang kita tidak bisa mas. Soalnya jika



kita telat saja dalam mengerjakan pekerjaan, maka kita bakalan dapat pemotongan nilai dari *e-performance*".⁴

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa PNS di Dinas DPUBMP setuju jika *e-performance* memberikan pengaruh bagi setiap PNS mengenai ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

d) Target Pekerjaan

Tabel III.4
Target Pekerjaan

Kategori Jawaban	Frekuensi
Tidak setuju	67
Cukup setuju	13
Setuju	1
Sangat setuju	2
Total	83

sumber : kuesioner No. 4

Tabel III.4 menunjukkan bahwa dari 83 responden, sebesar 67 responden tidak setuju jika *e-performance* menjadikan pekerjaan seperti ditarget, 13 responden cukup setuju jika *e-performance* menjadikan pekerjaan seperti ditarget, 1 responden setuju jika *e-performance* menjadikan pekerjaan seperti ditarget, dan 2 responden sangat setuju jika *e-performance* menjadikan pekerjaan seperti ditarget. Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa PNS tidak setuju jika *e-performance* menjadikan pekerjaan seperti ditarget sehingga kualitas hasil pekerjaan mereka tidak maksimal.

Selain itu juga didapat hasil wawancara terkait ketepatan waktu

⁴ Wawancara dengan Bapak Edi selaku Kasie Bidang Pematusan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya pada hari Selasa 16 September 2014 pada pukul 09.45 WIB



“...ada reward yang berupa uang kinerja akan diberikan setiap setiap triwulan. Apa yang kita kerjakan akan ada laporannya, dengan bukti laporan resume, jadi berapakah jumlah reward yang akan kita terima semuanya bergantung dari diri kita sendiri, jika memang menghendaki mendapat reward secara maksimal ya kita harus kerja ekstra jangan Cuma kerja seadanya dan menunda-nunda tugas yang diberikan...”⁵

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa poin *e-performance* tidak bisa didapatkan jika pekerjaan yang dilakukan apa adanya, melainkan pekerjaan harus dikerjakan semaksimal mungkin dan dikerjakan dengan tepat waktu, jika tugas dikerjakan apa adanya maka perolehan nilai pun juga tidak akan maksimal, bahkan bisa saja kurang dari standar perolehan reward.

e) Kesesuaian Hasil Kerja

Tabel III.5
Kesesuaian Hasil Kerja

Kategori Jawaban	Frekuensi
Tidak setuju	5
Cukup setuju	17
Setuju	55
Sangat setuju	6
Total	83

Sumber : kuesioner No.5

Tabel III.5 menunjukkan bahwa dari 83 responden, sebesar 5 responden tidak setuju jika standar kerja *e-performance* sesuai dengan hasil kerja, 17 responden cukup setuju jika standar kerja *e-performance* sesuai dengan hasil kerja, 55 responden setuju jika standar kerja *e-performance* sesuai dengan hasil

⁵ Wawancara dengan Bapak Bagio selaku staff Kesekretariatan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya pada hari senin 15 Sseptember 2014 pada pukul 14.10 WIB



kerja, dan 6 responden sangat setuju jika standar kerja *e-performance* sesuai dengan hasil kerja. Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa PNS setuju jika hasil pekerjaan mereka sesuai dengan standar kerja yang digunakan oleh *e-performance*.

Selain itu juga didapat hasil wawancara terkait standar kerja PNS terkait hasil pekerjaan,

“...ya kalau masalah standar kerja setiap jabatan tidak sama bobotnya, semakin tinggi jabatan yang dipegang semakin besar pula tanggung jawab yang dimiliki, namun akan semakin besar pula poin *e-performancenya*. Jadi Poin untuk pegawai yang bertugas dilapangan berbeda dengan poin bagian administrasi, sebab tugas pegawai yang dilapangan lebih berat jika dibandingkan dengan tugas pegawai administrasi...”⁶

“...kalau untuk besaran uang kinerja itu beda – beda mas, tergantung jabatan dan bobot pekerjaan mereka, semakin tinggi pangkat, maka semakin besar pula rewardnya, tapi otomatis juga semakin besar pula tanggung jawab mereka. Untuk mendapatkan uang kinerja itu mas, minimal kita harus dapat 50 poin akumulatif, kalau kurang dari itu ya kita tidak dapat uang kinerja. Satuan pengali pada tiap poin *e-performance* adalah Rp 3.500,-. Satuan pengali yang ditetapkan tergantung pada PAD (Pendapatan Asli Daerah) dan kemampuan daerah memberikan uang kinerja.. Untuk contoh ya mas, kemarin saya dapat nilai 60. Jadi : $60 \times 2 \times 600 \times \text{Rp } 3.500 / 100 = \text{Rp } 2.520.000,-$...”⁷

Dari hasil wawancara diatas narasumber mengungkapkan jika narasumber setuju bahwa standar kerja yang digunakan oleh *e-performance* sudah benar karena setiap jabatan memiliki standar kerja yang berbeda. Yang nantinya akan memberikan tugas, tanggung jawab, serta pekerjaan yang berbeda.

⁶ Wawancara dengan Bapak Novan selaku Kasie Bidang Bidang Jalan dan Jembatan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya pada hari Selasa 16 September 2014 pada pukul 13.10 W

⁷ Wawancara dengan Bapak Bagio selaku staff Kesekretariatan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya pada hari Senin 15 September 2014 pada pukul 14.10 WIB

**f) Bahan Pertimbangan Karir**

Tabel III.6
Bahan Pertimbangan Karir

Kategori Jawaban	Frekuensi
Tidak setuju	15
Cukup setuju	17
Setuju	37
Sangat setuju	14
Total	83

Sumber : kuesioner No.6

Tabel III.6 menunjukkan bahwa dari 83 responden, sebesar 15 responden tidak setuju jika *e-performance* digunakan sebagai bahan pertimbangan bahan karir, 17 responden cukup setuju jika *e-performance* digunakan sebagai bahan pertimbangan bahan karir, 37 responden setuju jika *e-performance* digunakan sebagai bahan pertimbangan bahan karir, dan 14 responden sangat setuju jika *e-performance* digunakan sebagai bahan pertimbangan bahan karir. Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa PNS setuju jika hasil pekerjaan *e-performance* digunakan sebagai bahan pertimbangan karir dimasa mendatang.

Selain itu juga didapat hasil wawancara mengenai penggunaan hasil penilaian kinerja dari *e-performance* sebagai bahan pertimbangan karir,

“...kalau sebagai bahan pertimbangan karir PNS dimasa yang akan mendatang *e-performance* memang tidak ada hubungannya sih mas atau mungkin belum. Tapi menurut saya sih seharusnya memang hasil penilaian kinerja dengan *e-performance* digunakan sebagai bahan pertimbangan...”⁸

“.. *e-performance* sama sekali tidak ada hubungannya dengan promosi jabatan, karena *e-performance* merupakan sarana untuk mengetahui

⁸ Wawancara dengan Ibu Ayu selaku Kepala Sekretaris di Badan Kestaffan dan Diklat Kota Surabaya pada hari rabu 10 September 2014 pada pukul 13.20 WIB



kegiatan apa saja yang dilaksanakan oleh seorang PNS di setiap harinya, karena ada aspek lain yang digunakan kalau untuk promosi jabatan, misal pengalaman kerja dalam artian pengabdian dan juga pendidikan ...”⁹

Hasil dari wawancara diatas menunjukkan bahwa sampai saat ini hasil penilaian kinerja tidak ada digunakan sebagai bahan pertimbangan karir PNS dimasa yang akan datang, meskipun dari 83 responden terdapat 37 responden menjawab setuju dan 14 responden menjawab sangat setuju, untuk menggunakan hasil penilaian kinerja oleh *e-performance* sebagai bahan pertimbangan karir dimasa yang akan datang.

III.1.1.1 Analisis Efisiensi

Hasil *generate* dari kuesioner menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju terhadap setiap pertanyaan dari indikator efisiensi. Hal tersebut menunjukkan bahwa *e-performance* memberikan pengaruh terhadap efisiensi kerja pegawai. Kesimpulan sementara dari indikator-indikator efisiensi antara lain adalah:

- a) PNS setuju jika *e-performance* berpengaruh terhadap waktu kehadiran di kantor
- b) PNS setuju jika *e-performance* berpengaruh terhadap disiplin dan semangat kerja
- c) PNS setuju jika *e-performance* berpengaruh terhadap ketepatan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan
- d) PNS tidak setuju jika *e-performance* menjadikan pekerjaan seperti ditarget sehingga kualitas hasil pekerjaan mereka tidak maksimal
- e) PNS setuju jika hasil pekerjaan mereka sesuai dengan standar kerja yang digunakan oleh *e-performance*

⁹ Wawancara dengan Bapak Adon selaku teknis satu pada sub bagian dan Penyusunan dan Pelaksanaan Program Dinas Bina Program Kota Surabaya pada hari senin 8 September 2014 pada pukul 10.00



- f) PNS setuju jika hasil pekerjaan *e-performance* digunakan sebagai bahan pertimbangan karir dimasa mendatang.

Selain itu hasil wawancara juga mendukung tentang efisiensi program *e-performance*, bahwa keberadaan *e-performance* perlahan mulai mengubah kebiasaan kerja dari PNS. Semenjak adanya *e-performance* PNS mulai rajin menunjukkan perubahan dalam jam kerja, yaitu dengan hadir dikantor tepat pada waktunya. Selain itu PNS tidak lagi mengerjakan tugas mereka dengan apa adanya ataupun berlarut-larut, karena penumpukan tugas berarti akan mengurangi perolehan poin mereka. Jumlah poin setiap PNS akan menentukan besaran reward yang akan mereka terima, itulah sebab PNS tidak lagi bisa terus memelihara budaya kerja yang lama.

III.1.2 Sub Variabel Mengarah Pada Insentif

Untuk mengukur sub variabel mengarah pada insentif dari sistem *e-performance* digunakan 3 item pertanyaan. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

a) Sesuai Hasil Kerja

Tabel III.7
Sesuai Hasil Kerja

Kategori Jawaban	Frekuensi
Tidak setuju	12
Cukup setuju	16
Setuju	46
Sangat setuju	9
Total	83

Sumber : kuesioner no. 7



Tabel III.7 menunjukkan bahwa dari 83 responden, sebesar 12 responden tidak setuju jika insentif dari *e-performance* sesuai dengan apa yang dikerjakan, 16 responden cukup setuju jika insentif dari *e-performance* sesuai dengan apa yang dikerjakan, 46 responden setuju jika insentif dari *e-performance* sesuai dengan apa yang dikerjakan, dan 9 responden sangat setuju jika insentif dari *e-performance* sesuai dengan apa yang dikerjakan. Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa PNS setuju jika insentif yang diperoleh melalui standar *e-performance sudah* sesuai dengan apa yang dikerjakan.

Selain itu juga didapat hasil wawancara mengenai kesesuaian antara insentif dengan hasil kerja dengan menggunakan standar dari *e-performance*,

“.... Salah satu bentuk keadilan, dimana hasil yang kita dapat sesuai dengan apa yang kita kerjakan, kan dengan adanya *e-performance* bisa diketahui siapa bekerja apa dan seberapa apa bobot kerja mereka, sehingga akan ada perbedaan dengan siapa yang kerja atau tidak, begitu pula dengan siapa yang kerja ringan ataupun melakukan pekerja dengan bobot berat, dan nantinya akan ada poin yang berbeda untuk semua itu, jadinya kita lebih merasa dihargai untuk setiap pekerjaan yang kita lakukan...”¹⁰

“... sebelum ada *e-performance* kan rajin gak rajin kan gak ada bedanya, bayaran maupun penghargaan yang diterima sama saja, jadinya pegawai yang awalnya rajin lama kelamaan malah jadi ogah-ogahan kerja, karena lihat sekitar kerja santai tapi penghasilan tetap sama. Tetapi setelah ada *e-performance* pegawai yang rajin lebih diharga karena ada nilai kinerja dan akan dapat reward, karena kalau mereka tetap kerja santai dan malas, jangan harap mas bakal dapat poin ataupun bonus yang sama...”¹¹

¹⁰ Wawancara dengan Bapak Irfan selaku staff Bidang Jalan dan Jembatan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya pada hari Selasa 16 September 2014 pada pukul 14.05 WIB

¹¹ Wawancara dengan Bapak Ahmad selaku Kasie Bidang Pematusan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya pada hari Selasa 16 September 2014 pada pukul 10.30 WIB



Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa insentif yang diberikan melalui standar yang dimiliki oleh *e-performance* sudah sesuai dengan apa yang harus dikerjakan oleh PNS terkait.

b) Insentif Menjadi Pemicu Untuk Menambah Pekerjaan

Tabel III.8
Insentif Menjadi Pemicu Menambah Pekerjaan

Kategori Jawaban	Frekuensi
Tidak setuju	12
Cukup setuju	13
Setuju	49
Sangat setuju	9
Total	83

Sumber : kuesioner no. 8

Tabel III.8 menunjukkan bahwa dari 83 responden, sebesar 12 responden tidak setuju jika insentif dari *e-performance* menjadi pemicu dalam menambah pekerjaan, 13 responden cukup setuju jika insentif dari *e-performance* menjadi pemicu dalam menambah pekerjaan, 49 responden setuju jika *e-performance* menjadi pemicu dalam menambah pekerjaan, dan 9 responden sangat setuju jika insentif dari *e-performance* menjadi pemicu dalam menambah pekerjaan. Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa PNS setuju jika insentif yang diperoleh melalui standar *e-performance* mampu menjadi pemicu bagi PNS untuk menambahkan jumlah pekerjaan mereka didalam satu hari.

Selain itu juga didapat hasil wawancara mengenai insentif sebagai pemicu untuk menambah pekerjaan dalam satu hari,



“...setiap harinya kita kan harus mengisi kegiatan apa yang harus kita kerjakan, dan harus mengentry jika kita sudah menyelesaikan kegiatan kita, beserta dengan buktinya, dimana kita akan mendapatkan reward berupa uang kinerja setiap 3 bulan sekali. ya, gimana caranya mereka dapat poin, kalau di hitung perhari sekitar 6 jam perhari, jadi bagaimana caranya aku dapat 6 jam poin perhari, jadi mereka cari aktivitas, salah satunya dengan meminta kegiatan pada atasan...”¹²

“...itu bonus dari setiap kerjaan mereka, semakain banyak pekerjaan mereka semakin banyak pula reward yang mereka dapatkan, begitu juga sebaliknya jika kinerja mereka apa adanya maka rewardpun juga apa adanya, malahan bisa jadi mereka gak dapat rewardnya. Semua reward yang berupa uang tersampaikan dengan baik dan telah dihitung dengan menggunakan rumusan/ketentuan yang telah ditentukan oleh Bina Program, karena pegawai mendapatkan bonus berupa TPP tiap bulannya ada. Sedangkkn eperformance di berikan tiap 3 bulannya...”¹³

Dari hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa insentif mampu menjadi stimulus bagi PNS untuk menambah pekerjaan mereka dihari yang sama, hal tersebut ditunjukkan dengan adanya kemauan dari pegawai untuk meminta aktivitas dari atasan mereka guna menambah perolehan poin dari *e-performance*.

¹² Wawancara dengan Bapak Adon selaku teknis satu pada sub bagian dan Penyusunan dan Pelaksanaan Program Dinas Bina Program Kota Surabaya pada hari senin 8 September 2014 pada pukul 10.00 WIB

¹³ Wawancara dengan Bapak Novan selaku Kasie Bidang Bidang Jalan dan Jembatan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya pada hari selasa 16 Sseptember 2014 pada pukul 13.10 WIB

**c) Punishment****Tabel III.9
Punishment**

Kategori Jawaban	Frekuensi
Tidak setuju	25
Cukup setuju	25
Setuju	24
Sangat setuju	9
Total	83

Sumber : kuesioner no. 9

Tabel III.9 menunjukkan bahwa dari 83 responden, sebesar 25 responden tidak setuju jika diberlakukannya punishment bagi PNS yang tidak memenuhi standar poin *e-performance*, 25 responden cukup setuju jika diberlakukannya punishment bagi PNS yang tidak memenuhi standar poin *e-performance*, 24 responden setuju jika diberlakukannya punishment bagi PNS yang tidak memenuhi standar poin *e-performance*, dan 9 responden sangat setuju jika diberlakukannya punishment bagi PNS yang tidak memenuhi standar poin *e-performance*. Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa mayoritas PNS menjawab tidak setuju dan cukup setuju jika diberlakukannya punishment bagi PNS yang tidak memenuhi standar poin *e-performance*.

Selain itu juga didapat hasil wawancara mengenai diberlakukannya punishment bagi PNS yang tidak memenuhi standar poin dari *e-performance*,

“...ya dipanggil atasan terus ditanya kenapa poin rendah, padahal teman-teman yang lain tidak semuanya rendah. Meskipun begitu tidak akan serta merta seorang atasan akan langsung memberikan teguran apalagi sanksi ketika mengetahui ada pegawai yang memiliki nilai *e-performance* yang rendah. Atasan akan mencari tahu dahulu kenapa nilai dia kok bisa rendah,



karena terkadang seorang pegawai itu lupa untuk mengisikan aktivitas kerja mereka...”¹⁴

Dari hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa masih belum ada punishment bagi PNS yang memang tidak mampu memenuhi standar poin dari *e-performance*, karena punishment yang ada hanya tidak diberikannya reward bagi mereka yang tidak memenhi standar poin dari *e-performance*.

III.1.2.1 Analisis Insentif

Hasil *generate* dari kuesioner menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju terhadap setiap pertanyaan dari indikator mengarah pada insentif. Hal tersebut menunjukkan bahwa insentif yang diberikan melalui *e-performance* mengarahkan pada perubahan perilaku pegawai. Kesimpulan sementara dari indikator-indikator efisiensi antara lain adalah:

- a) PNS setuju jika insentif yang diperoleh melalui standar *e-performance* sudah sesuai dengan apa yang dikerjakan
- b) PNS setuju jika insentif yang diperoleh melalui standar *e-performance* mampu menjadi pemicu bagi PNS untuk menambahkan jumlah pekerjaan mereka didalam satu hari
- c) PNS menjawab tidak setuju dan cukup setuju jika diberlakukannya punishment bagi PNS yang tidak memenuhi standar poin *e-performance*.

Selain itu hasil wawancara juga mendukung terkait indikator mengarah pada insentif. Narasumber mengatakan bahwa adanya penilaian kinerja menggunakan *e-performance* merupakan salah satu bentuk keadilan sebab,

¹⁴ Wawancara dengan Bapak Hari selaku staff Bidang Pengujian, Pengawasan, dan Pengendalian Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya pada hari selasa 16 Sseptember 2014 pada pukul 09.45



sekarang dapat dilihat siapakah yang benar-benar memberikan kinerja maksimal atau tidak, dan akan ada apresiasi bagi mereka yang bekerja maksimal, sehingga tidak lagi ada yang namanya kerja tidak kerja akan mendapat hasil yang sama.

III.1.3 Sub Variabel Adil

Untuk mengukur sub variabel adil dari sistem *e-performance* digunakan 1 item pertanyaan. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

a) Informasi Bagi Masyarakat

Tabel III.10
Informasi Bagi Masyarakat

Kategori Jawaban	Frekuensi
Tidak setuju	6
Cukup setuju	21
Setuju	49
Sangat setuju	7
Total	83

Sumber : kuesioner no. 10

Tabel III.10 menunjukkan bahwa dari 83 responden, sebesar 6 responden tidak setuju jika masyarakat perlu tahu mengenai keberadaan *e-performance*, 21 responden cukup setuju jika masyarakat perlu tahu mengenai keberadaan *e-performance*, 49 responden setuju jika masyarakat perlu tahu mengenai keberadaan *e-performance*, dan 7 responden sangat setuju jika masyarakat perlu tahu mengenai keberadaan *e-performance*. Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa PNS setuju jika masyarakat perlu tahu mengenai keberadaan *e-performance*.



Selain itu didapat juga hasil wawancara terkait informasi bagi masyarakat mengenai keberadaan *e-performance*,

“...kalau mengenai informasi bagi masyarakat sih mas... masyarakat sendiri memang belum tahu soal penggunaan *e-performance* untuk menilai kinerja PNS. Ya.. soalnya *e-performance* sendiri kan digunakan intern oleh Dinas-Dinas Pemerintah Kota Surabaya dan yang fungsinya hanya untuk menilai kinerja PNS mas. Jadinya sampai saat ini pihak dari masyarakat yang mengetahui tentang *e-performance* hanya para wakil rakyat Kota Surabaya yang berada di DPRD, bukan rakyat yang secara menyeluruh mas..”¹⁵

Menurut hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa keberadaan dari *e-performance* sendiri masih bersifat intern didalam Pemerintah Kota Surabaya. Penerapan *e-performance* sebagai penilaian kinerja PNS tidak diberitakan dalam ranah publik, pihak rakyat yang mengetahui keberadaan *e-performance* hanya mereka yang menjadi wakil rakyat di DPRD Kota Surabaya.

III.1.3.1 Analisis Adil

Hasil *generate* dari kuesioner menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju terhadap setiap pertanyaan dari indikator Adil. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya keinginan untuk menginformasikan tentang keberadaan *e-performance* kepada masyarakat. Kesimpulan sementara dari indikator adil adalah, PNS setuju jika masyarakat perlu tahu mengenai keberadaan *e-performance*

Berbeda halnya dengan yang disampaikan dengan narasumber, meskipun hasil kuesioner menunjukkan jika PNS setuju jika masyarakat mengetahui tentang

¹⁵ Wawancara dengan Bapak Agus selaku Kasie Bidang Pengujian, Pengawasan, Pengendalian Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya pada hari senin 17 Sseptember 2014 pada pukul 09.15 WIB



keberadaan dari *e-performance*, namun menurut narasumber *e-performance* itu sendiri bersifat interen dan hanya diketahui oleh PNS terkait dan anggota DPRD Kota Surabaya.

III.1.4 Sub Variabel Diterima Oleh Publik

Untuk mengukur sub variabel diterima oleh publik dari sistem *e-performance* digunakan 1 item pertanyaan. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

a) Persetujuan dari Masyarakat

Tabel III.11
Persetujuan Dari Masyarakat

Kategori Jawaban	Frekuensi
Tidak setuju	41
Cukup setuju	20
Setuju	16
Sangat setuju	6
Total	83

Sumber : kuesioner no. 11

Tabel III.11 menunjukkan bahwa dari 83 responden, sebesar 41 responden tidak setuju jika perlu adanya persetujuan masyarakat selaku pembayar pajak terkait penerapan *e-performance*, 20 responden cukup setuju jika perlu adanya persetujuan masyarakat selaku pembayar pajak terkait penerapan *e-performance*, 16 responden setuju jika perlu adanya persetujuan masyarakat selaku pembayar pajak terkait penerapan *e-performance*, dan 6 responden sangat setuju jika perlu adanya persetujuan masyarakat selaku pembayar pajak terkait penerapan *e-performance*. Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa PNS tidak setuju akan



adanya persetujuan masyarakat selaku pembayar pajak terkait penerapan *e-performance*.

“...kalau mengenai persetujuan dari masyarakat terkait program *e-performance* sih bukannya tidak ada mas, memang masyarakat tidak mengetahui keberadaan dari *e-performance*, tapi DPRD Kota Surabaya selaku wakil rakyat Kota Surabaya tahu persis mengenai *e-performance* mas. Program *e-performance* sendiri sudah diberlakukan semenjak akhir tahun 2010 mas, jadinya kami menganggap kebijakan ini sudah mendapat persetujuan dari DPRD Kota Surabaya selaku wakil rakyat Kota Surabaya...”¹⁶

Menurut dari hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa masyarakat Kota Surabaya tidak seluruhnya memberikan persetujuan terkait keberadaan program *e-performance*, namun program ini telah berjalan semenjak akhir tahun 2010, dan DPRD Kota Surabaya selaku wakil rakyat Kota Surabaya tahu persis tentang keberadaan kebijakan *e-performance* itu sendiri.

III.1.4.1 Analisis Diterima Oleh Publik

Hasil *generate* dari kuesioner menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab tidak setuju terhadap setiap pertanyaan dari indikator Adil. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak adanya keinginan untuk meminta persetujuan dari masyarakat terkait keberadaane-*performance*. Kesimpulan sementara dari indikator diterima oleh publik adalah, PNS tidak setuju akan adanya persetujuan masyarakat selaku pembayar pajak terkait penerapan *e-performance*.

Sedangkan menurut hasil wawancara yang didapat keberadaan *e-performance* memang tidak pernah mendapatkan persetujuan dari masyarakat selaku pembayar pajak, meskipun hasil kuesioner mengatakan PNS setuju bila

¹⁶ Wawancara dengan Bapak Novan selaku Kasie Bidang Bidang Jalan dan Jembatan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya pada hari selasa 16 Sseptember 2014 pada pukul 13.10 WIB



keberadaan *e-performance* harus mendapat persetujuan dari masyarakat. Mengenai persetujuan, hal tersebut hanya didapat dari masyarakat yang menduduki kursi di DPRD Kota Surabaya.

III.1.5 Sub Variabel Moral

Untuk mengukur sub variabel Moral dari sistem *e-performance* digunakan 2 item pertanyaan. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

a) Tindakan Atasan

Tabel III.12
Tindakan Atasan

Kategori Jawaban	Frekuensi
Tidak setuju	1
Cukup setuju	7
Setuju	54
Sangat setuju	21
Total	83

Sumber : kuesioner no. 12

Tabel III.12 menunjukkan bahwa dari 83 responden, sebesar 41 responden tidak setuju jika seorang atasan mencari tahu dan memberi solusi bagi pegawai yang tidak memenuhi standar poin *e-performance*, 20 responden cukup setuju jika seorang atasan mencari tahu dan memberi solusi bagi pegawai yang tidak memenuhi standar poin *e-performance*, 16 responden setuju jika seorang atasan mencari tahu dan memberi solusi bagi pegawai yang tidak memenuhi standar poin *e-performance*, dan 6 responden sangat setuju jika seorang atasan mencari tahu dan memberi solusi bagi pegawai yang tidak memenuhi standar poin *e-performance*. Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa PNS setuju jika seorang



atasan mencari tahu dan memberi solusi bagi pegawai yang tidak memenuhi standar poin *e-performance*.

Selain itu juga didapat hasil wawancara mengenai diberlakukannya punishment bagi PNS yang tidak memenuhi standar poin dari *e-performance*,

“Jadi saya tahu track record dari kegiatan setiap pegawai saya. Sekaligus mengetahui rendah tingginya kinerja pegawai saya. Jika ada yang rendah harus di lihat juga scope nya, misal si A megang 10 kerjaan tapi mudah, sedang si B megang 1 kerjaan tapi berat, nha kita kan harus bisa menimbang dan menelaah itu...”¹⁷

“...kalau yang saya tahu contoh kasus, memang ada pegawai yang poinnya rendah, dan melakukan protes karena tidak mendapat reward dan iri dengan temannya, akhirnya kita tanya balik, kamu kerja apa? apakah kamu melakukan apa yang dilakukan temanmu?. Atasan mengambil sikap untuk mendiskusikan dan mengevaluasi apabila ada pegawai yang nilainya rendah, dan akan dicari tahu penyebab sekaligus jalan penyelesaiannya...”¹⁸

Melihat dari hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa seorang atasan memang telah memiliki inisiatif untuk mencari tahu penyebab pegawainya memiliki nilai *e-performance* rendah, sekaligus memberikan solusi agar hal tersebut tidak lagi terulang dikemudian hari.

¹⁷ Wawancara dengan Bapak Farhan selaku staff Bidang Perancangan dan Pemannfaatan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematatan Kota Surabaya pada hari senin 15 Sseptember 2014 pada pukul 010.15WIB

¹⁸ Wawancara dengan Bapak Yudiono selaku Kasie UPTD Alat Berat Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematatan Kota Surabaya pada hari rabu 17 Sseptember 2014 pada pukul 14.05WIB

**b) Sanksi tegas****Tabel III.13**
Sanksi Tegas

Kategori Jawaban	Frekuensi
Tidak setuju	5
Cukup setuju	16
Setuju	45
Sangat setuju	17
Total	83

Sumber : kuesioner no. 13

Tabel III.13 menunjukkan bahwa dari 83 responden, sebesar 5 responden tidak setuju jika ada sanksi tegas bagi PNS yang melakukan input aktivitas namun tidak melakukan aktivitas, 16 responden cukup setuju jika ada sanksi tegas bagi PNS yang melakukan input aktivitas namun tidak melakukan aktivitas, 45 responden setuju jika ada sanksi tegas bagi PNS yang melakukan input aktivitas namun tidak melakukan aktivitas, dan 17 responden sangat setuju jika ada sanksi tegas bagi PNS yang melakukan input aktivitas namun tidak melakukan aktivitas. Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa PNS setuju jika ada sanksi tegas bagi PNS yang melakukan input aktivitas namun tidak melakukan aktivitas.

Selain itu juga didapat hasil wawancara mengenai diberlakukannya punishment bagi PNS yang tidak memenuhi standar poin dari *e-performance*,

“...kalau dia tidak beres, berarti aktivitas dia belum kita approve, karena setiap aktivitas ada aprovement dari atasan. Semisal mereka sudah membuat aktivitas tapi belum selesai dalam mengerjakan ya tidak kita approve, itu juga mengurangi nilai dia, jadinya dia tidak dapat melakukan manipulasi aktivitas dia, kan kita bisa lihat dia ambil aktivitas apa, jadi kita tahu dimana dia seharusnya melakukan



aktivitas yang dia ambil, jika ternyata dia tidak melakukan tugasnya, maka kita tidak akan approve aktivitas dia...”¹⁹

“...untuk pelanggaran memang tetap ada, namun mulai berkurangnya tingkat pelanggaran, jadi gak mungkin kita akan memberikan rata nilai A untuk semua. Apalagi sampai ada pegawai yang mengisi aktivitas saja tapi ternyata tidak ada hasilnya, maka kita tidak akan melakukan approve terhadap aktivitas dia, karena setiap pegawai dapat kita pantau apa saja kerjaan yang mereka lakukan, sehingga kejujuran dan disiplin kerja memang harus dibiasakan, jangan sampai mereka hanya mencari-cari uang kinerjsa saja...”²⁰

“...sesuai, karena melalui e-perform maka kita tahu setiap kegiatan pegawai, semisal si A sedang mengikuti rapat di Bina Program, semisal pada jam tersebut si A tidak menghadiri rapat maka dia tidak akan mendapatkan poin, meskipun si A telah mengisikan aktivitas, tapi atasan tidak akan mengapprovenya, karena memang terbukti dia tidak melakukan kegiatan untuk menghadiri rapat di Bina Program...”²¹

Melihat dari hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa belum adanya sanksi tegas bagi PNS yang hanya melakukan input aktivitas, namun tidak melakukan pekerjaan sebagaimana mestinya. Sanksi yang ada saat ini hanya sebatas tidak diaprovenya aktivitas PNS tersebut.

III.1.5.1 Analisis Moral

Hasil *generate* dari kuesioner menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju terhadap setiap pertanyaan dari indikator Moral. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya keinginan untuk merubah moral kerja melalui pembiasaan diri melalui kerja secara jujur, serta adanya dukungan dari atasan untuk mewujudkan hal tersebut. Kesimpulan sementara dari indikator-indikator

Moral antara lain adalah :

¹⁹ Wawancara dengan Ibu Ayu selaku Kepala Sekretaris di Badan Kestaffan dan Diklat Kota Surabaya pada hari rabu 10 September 2014 pada pukul 13.20 WIB

²⁰ Wawancara dengan Bapak Agus selaku Kasie Bidang Pengujian, Pengawasan, Pengendalian Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya pada hari senin 17 Sseptember 2014 pada pukul 09.15 WIB

²¹ Wawancara dengan Bapak Yudiono selaku Kasie UPTD Alat Berat Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya pada hari rabu 17 Sseptember 2014 pada pukul 14.05 WIB



- a) PNS setuju jika seorang atasan mencari tahu dan memberi solusi bagi pegawai yang tidak memenuhi standar poin *e-performance*.
- b) PNS setuju jika ada sanksi tegas bagi PNS yang melakukan input aktivitas namun tidak melakukan aktivitas

Selain itu hasil wawancara juga mendukung hasil kuesioner yang mengatakan keinginan pegawai mengenai adanya motivasi seorang atasan terkait hasil kinerja pegawai yang berada dibawah standar *e-performance*. Sedangkan hasil wawancara terkait adanya punishment berbeda dengan hasil kuesioner, karena punishment bagi PNS yang memiliki kinerja dibawah standar tidak mendapatkan punishment yang serius, melainkan hanya berupa tidak mendapat reward.

III.2 Variabel Terpengaruh (Y) Meningkatkan Kinerja

Variabel terpengaruh dalam penelitian ini adalah meningkatkan kinerja.

Untuk mengukur kinerja digunakan 5 indikator yaitu ;

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



Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

III.2.1 Sub Variabel Sumber Data

Untuk mengukur, Sumber data perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi organisasi yang bersangkutan digunakan 2 item pertanyaan. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

a) Sebagai Indikator Kinerja Dinas

Tabel III.14
Indikator Kinerja Dinas

Kategori Jawaban	Frekuensi
Tidak setuju	15
Cukup setuju	23
Setuju	38
Sangat setuju	7
Total	83

Sumber : kuesioner no. 14

Tabel III.14 menunjukkan bahwa dari 83 responden, sebesar 15 responden tidak setuju jika hasil penilaian kinerja individu digunakan sebagai salah satu indikator baik buruknya kinerja Dinas, 23 responden cukup setuju jika hasil penilaian kinerja individu digunakan sebagai salah satu indikator baik buruknya kinerja Dinas, 38 responden setuju jika hasil penilaian kinerja individu digunakan sebagai salah satu indikator baik buruknya kinerja Dinas, dan 7 responden sangat setuju jika hasil penilaian kinerja individu digunakan sebagai salah satu indikator baik buruknya kinerja Dinas. Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa PNS setuju jika hasil penilaian kinerja individu digunakan sebagai salah satu indikator baik buruknya kinerja Dinas.



Selain itu juga didapat hasil wawancara mengenai hasil kinerja pegawai digunakan sebagai indikator baik buruknya kinerja Dinas,

“...ya memang sih mas baik buruknya sebuah kinerja itu tergantung dari orang-orang didalamnya siapapun itu pihak-pihak yang terlibat dalam setiap tugas yang dimiliki oleh Dinas. Jadinya kalau pegawai dari Dinas PU tidak bekerja secara maksimal dan apa adanya pasti hasilnya jelek mas, apalagi kita kan banyak banget tugas lapangannya dan banyak berurusan dengan fasilitas publik, jadinya tidak sedikit juga keluhan yang kita terima dari masyarakat. Tapi tidak selalu pegawai yang seharusnya disalahkan sih mas, soalnya kalau kerja lapangan kita juga memerlukan yang namanya inventaris mas, peralatan-peralatan yang menunjang kerja kita, yang kadang-kadang sudah tidak layak lagi mas, atau orang yang seharusnya mengoperasikannya sedang berhalangan hadir...”²²

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa memang kinerja pegawai menjadi salah satu faktor penentu baik buruknya kinerja Dinas, namun karena banyaknya tugas yang berurusan dengan lapangan, tidak sepenuhnya kinerja Dinas akan ditentukan oleh kinerja dari pegawai yang terlibat, namun inventaris juga merupakan salah satu faktor yang menjadi penentu dari kinerja Dinas itu sendiri.

²² Wawancara dengan Bapak Novan selaku Kasie Bidang Bidang Jalan dan Jembatan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya pada hari Selasa 16 September 2014 pada pukul 13.10 WIB

**b) Sebagai Bahan Pertimbangan Program Dinas**

Tabel III.15
Bahan Pertimbangan Program Dinas

Kategori Jawaban	Frekuensi
Tidak setuju	3
Cukup setuju	15
Setuju	56
Sangat setuju	9
Total	83

Sumber : kuesioner no. 15

Tabel III.15 menunjukkan bahwa dari 83 responden, sebesar 3 responden tidak setuju jika sumber data penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan program Dinas dimasa mendatanag, 23 responden cukup setuju jika sumber data penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan program Dinas dimasa mendatanag, 38 responden setuju jika sumber data penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan program Dinas dimasa mendatang, dan 7 responden sangat setuju jika sumber data penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan program Dinas dimasa mendatanag. Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa PNS setuju jika sumber data penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan program Dinas dimasa mendatang.

Selain itu didapat hasil wawancara mengenai hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan program Dinas dimasa mendatang,

“...hm...kalau mengenai program Dinas sih tidak ditentukan oleh baik buruknya kinerja pegawai maupun Dinas itu mas, jadinya kalau program yang akan datang ya sudah sesuai fungsi Dinas PU itu sendiri, dan juga program-program yang terkadang harus dibuat tanpa perencanaan jangka panjang mas, seperti kalau ada keluhan jalan berlubang, ya kita langsung



proses keluhan dan kita tugaskan pegawai lapangan untuk melakukan eksekusi mas...”²³

Melihat dari hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa hasil penilaian kinerja tidak ada hubungannya samasekali dengan program dari sebuah Dinas dimasa mendatang, karena program yang ada sudah sesuai dengan Tupoksi dari Dinas itu sendiri.

III.2.1.1 Analisis Sumber Data

Hasil *generate* dari kuesioner menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju terhadap setiap pertanyaan dari indikator sumber data. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya keinginan untuk menggunakan hasil penilaian kinerja yang telah ada sebagai salah satu indikator untuk menilai baik buruknya suatu Dinas. Kesimpulan sementara dari indikator-indikator Sumber data antara lain adalah :

- a) PNS setuju jika hasil penilaian kinerja individu digunakan sebagai salah satu indikator baik buruknya kinerja Dinas
- b) PNS setuju jika sumber data penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan program Dinas dimasa mendatang

Sedangkan hasil wawancara yang didapat berbeda dengan hasil kuesioner yang menyatakan bahwa PNS setuju terhadap penggunaan hasil kinerja sebagai indikator baik buruknya suatu Dinas. Karena hasil wawancara menunjukkan baik buruknya kinerja suatu Dinas tidak hanya karena kinerja PNS didalamnya, namun keberadaan inventaris juga menjadi salah satu faktor penentu dari kinerja sebuah Dinas.

²³ Wawancara dengan Bapak Novan selaku Kasie Bidang Bidang Jalan dan Jembatan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya pada hari selasa 16 Sseptember 2014 pada pukul 13.10 WIB



III.2.2 Sub Variabel Nasihat

Untuk mengukur, Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kerja dalam organisasi digunakan 1 item pertanyaan. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

a) Motivasi Seorang Atasan

Tabel III.16
Motivasi Seorang Atasan

Kategori Jawaban	Frekuensi
Tidak setuju	1
Cukup setuju	8
Setuju	50
Sangat setuju	24
Total	83

Sumber : kuesioner no. 16

Tabel III.15 menunjukkan bahwa dari 83 responden, sebesar 1 responden tidak setuju jika ada motivasi seorang atasan terkait hasil penilaian kinerja, 8 responden cukup setuju jika ada motivasi seorang atasan terkait hasil penilaian kinerja, 50 responden setuju jika ada motivasi seorang atasan terkait hasil penilaian kinerja, dan 24 responden sangat setuju jika ada motivasi seorang atasan terkait hasil penilaian kinerja. Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa PNS setuju jika ada motivasi seorang atasan terkait hasil penilaian kinerja.

Selain itu didapat hasil wawancara mengenai motivasi terkait hasil penilaian kinerja,

“...meskipun *e-performance* sudah dilaksanakan sejak akhir tahun 2010, ya tidak 100% sih mas semua penggunaanya bakalan terus-terusan memiliki kinerja yang baik, atau paling tidak memenuhi standar dari *e-performance*, karena



terkadang masih saja ada pegawai yang menunjukkan kinerja tidak maksimal, yang hasilnya nilai *e-performance* dia rendah. Jadinya kalau ada seseorang yang memiliki nilai *e-performance* rendah, atasan akan memberikan panggilan dan akan ditanyai mengapa kok nilainya rendah, dan akan dinasehati serta diberikan solusi untuk menyelesaikan masalahnya agar kinerja dia tidak terus-terusan rendah...²⁴

Melihat dari hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa adanya inisiatif dari seorang atasan untuk membimbing maupun memberikan motivasi kepada bawahan mereka. Sebab baik atau buruk kinerja seorang pegawai juga menjadi tanggung jawab bagi seorang atasan.

III.2.2.1 Analisis Nasihat

Hasil *generate* dari kuesioner menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju terhadap setiap pertanyaan dari indikator nasihat. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya keinginan dari para pegawai agar seorang atasan terus memberikan nasihat terkait kinerja mereka, karena dengan adanya nasihat terkait hasil penilaian kinerja, maka hal tersebut dapat menjadi saran bagi para pegawai untuk mendapat nilai kinerja lebih baik kedepannya. Kesimpulan sementara dari indikator nasihat adalah, PNS setuju jika ada motivasi seorang atasan terkait hasil penilaian kinerja

Selain itu juga didapat hasil wawancara yang mendukung hasil dari kuesioner mengenai motivasi seorang atasan terkait hasil penilaian kinerja, narasumber mengatakan bahwa seorang atasan akan memberikan motivasi bagi para pegawainya yang memang terbukti memiliki nilai kinerja rendah agar hal tersebut tidak berlarut-larut. Karena seorang atasan akan bertanggung jawab terhadap kinerja dari masing-masing pegawainya.

²⁴ Wawancara dengan Ir. Endang Roesmalawati selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaia Kota Surabaya pada hari senin 15 Sseptember 2014 pada pukul 13.30 WIB



III.2.3 Sub Variabel Alat Untuk Memberikan Umpan Balik (*feedback*)

Dalam mengukur, Alat untuk memberikan umpan balik (*feedback*) yang mendorong kearah kemajuan dan memperbaiki atau meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja digunakan 2 item pertanyaan. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

a) Reward Sebagai Stimulus Kerja

Tabel III.17
Reward Sebagai Stimulus Kerja

Kategori Jawaban	Frekuensi
Tidak setuju	1
Cukup setuju	11
Setuju	51
Sangat setuju	20
Total	83

Sumber : kuesioner no. 17

Tabel III.15 menunjukkan bahwa dari 83 responden, sebesar 1 responden tidak setuju jika reward mampu menjadi stimulus bagi PNS dalam menjalankan tugas, 8 responden cukup setuju jika reward mampu menjadi stimulus bagi PNS dalam menjalankan tugas, 50 responden setuju jika reward mampu menjadi stimulus bagi PNS dalam menjalankan tugas, dan 24 responden sangat setuju jika reward mampu menjadi stimulus bagi PNS dalam menjalankan tugas. Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa PNS setuju jika reward mampu menjadi stimulus bagi PNS dalam menjalankan tugas.

Selain itu didapat juga hasil wawancara mengenai keberadaan reward sebagai stimulus dalam menjalankan tugas,



“...sangat berpengaruh, karena ini terkait dengan prestasi kerja kita, selain itu ada rewardnya juga, jadi istilahnya ada motivasi untuk prestasi kerja. Karena dia juga di ukur berprestasi atau tidak dalam bekerja, karena ada laporan kalau dia bekerja atau tidak. Dan dapat dilihat apa saja kegiatan apa yang dia ambil, ringan atau berat, jadi kapasitas pegawai mampu dilihat...”²⁵

Berdasarkan hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa keberadaan reward atas prestasi kerja memang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga bagi mereka reward dapat menjadi motivasi mereka.

b) Penilaian Kinerja Sebagai Standar Reward

Tabel III.18
Penilaian Kinerja Sebagai Standar Rewad

Kategori Jawaban	Frekuensi
Tidak setuju	1
Cukup setuju	11
Setuju	52
Sangat setuju	19
Total	83

Sumber : kuesioner no. 18

Tabel III.15 menunjukkan bahwa dari 83 responden, sebesar 1 responden tidak setuju jika diterapkan penilaian kinerja sebagai standar dalam memberikan reward, 11 responden cukup setuju jika diterapkan penilaian kinerja sebagai standar dalam memberikan reward, 52 responden setuju jika diterapkan penilaian kinerja sebagai standar dalam memberikan reward, dan 19 responden sangat setuju jika diterapkan penilaian kinerja sebagai standar dalam memberikan

²⁵ Wawancara dengan Bapak Andi selaku staff Bidang Perancangan dan Pemanfaatan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya pada hari senin 15 Sseptember 2014 pada pukul 10.45 WIB



reward. Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa PNS setuju jika diterapkan penilaian kinerja sebagai standar dalam memberikan reward.

Selain itu didapat juga hasil wawancara,

“...e-perform itu adalah cerminan dari aktivitas setiap pegawai yang nanti akan dihargai dengan uang setiap tiga bulan sekali yang disebut dengan uang kinerja, dengan besaran yang ditentukan oleh prestasi setiap pegawai. Kan disini kan ada yang namanya penghasilan dan uang kinerja. Yang satu berupa TPP, yang satu berupa uang kinerja. TPP itu diberikan setiap sebulan sekali, sedangkan uang kinerja diberikan setiap 3 bulan sekali. Itu semua berdasarkan dengan beban kerja, jadi masing2 pegawai itu kan punya jabatan, sampai staf pun punya jabatan, dari analis, perencana teknis, itu dihargai dengan berapa sih beban dari masing - masing jabatan, itu nanti yang diuangkan yang dinamakan dengan TPP. Kemudian kalau *e-performance* adalah uang kinerja yang disesuaikan dengan prestasi kerja, prestasi kerja itu apa? Yaitu aktivitas mereka sehari – hari, itu yang nanti dimasukkan didalam *e-performance* kemudian diukur juga dengan masing-masing pekerjaan...”²⁶

Berdasarkan hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa *e-performance* akan secara rutin memantau dan mendokumentasikan setiap pekerjaan PNS terkait, sehingga akan dapat diketahui siapa yang serius ataupun tidak dalam pekerjaan mereka, bagi mereka yang memberikan kinerja secara maksimal, maka mereka akan diberikan reward berupa uang kinerja dengan standar yang telah ditentukan.

III.2.3.1 Analisis Alat Untuk Memberikan Umpan Balik (*Feedback*)

Hasil *generate* dari kuesioner menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju terhadap setiap pertanyaan dari indikator alat untuk memberikan *feedback*. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya kemauan dari para PNS

²⁶ Wawancara dengan Ibu Ayu selaku Kepala Sekretaris di Badan Kestaffan dan Diklat Kota Surabaya pada hari rabu 10 September 2014 pada pukul 13.20 WIB



mengenai adanya pemberian reward yang didasarkan kepada prestasi kerja. Karena PNS terkait yakin, dengan adanya reward maka hal tersebut akan menjadi stimulus bagi mereka dalam menjalankan tugas. Kesimpulan sementara dari indikator-indikator alat untuk memberikan *feedback* antara lain adalah,

- a) PNS setuju jika reward mampu menjadi stimulus bagi PNS dalam menjalankan tugas
- b) PNS setuju jika diterapkan penilaian kinerja sebagai standar dalam memberikan reward

Selain itu juga didapat hasil wawancara yang mendukung hasil kuesioner. Narasumber mengatakan keberadaan reward mampu menjadi stimulus untuk lebih giat dalam bekerja. Selain itu narasumber juga mengatakan jika *e-performance* secara berkala mendokumentasikan setiap kinerja PNS terkait, sehingga akan diketahui seperti apakah kinerja dari setiap PNS, dan siapa saja PNS yang berhak mendapatkan reward atas prestasi kerja mereka.

III.2.4 Sub Variabel Salah Satu Cara Untuk Menetapkan Kinerja

Dalam mengukur, Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari seorang pemegang tugas dan pekerjaan, digunakan 1 item pertanyaan. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**a) Hasil Penilaian Kinerja Sebagai Penentu Pekerjaan**

Tabel III.19
Hasil Penilaian Kinerja Menentukan Pekerjaan

Kategori Jawaban	Frekuensi
Tidak setuju	4
Cukup setuju	14
Setuju	53
Sangat setuju	12
Total	83

Sumber : kuesioner no. 19

Tabel III.15 menunjukkan bahwa dari 83 responden, sebesar 4 responden tidak setuju jika menggunakan hasil penilaian kinerja dalam menentukan tugas/pekerjaan, 14 responden cukup setuju jika menggunakan hasil penilaian kinerja dalam menentukan tugas/pekerjaan, 53 responden setuju jika menggunakan hasil penilaian kinerja dalam menentukan tugas/pekerjaan, dan 12 responden sangat setuju jika menggunakan hasil penilaian kinerja dalam menentukan tugas/pekerjaan. Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa PNS setuju jika menggunakan hasil penilaian kinerja dalam menentukan tugas/pekerjaan.

Selain itu didapat juga hasil wawancara mengenai penggunaan hasil penilaian kinerja dalam menentukan tugas/pekerjaan

“...mengenai tugas dari masing-masing pegawai sih sudah ditentukan melalui tupoksi mas, jadinya kalau suatu waktu si A menunjukkan kinerja yang jelek terhadap tupoksinya dan tidak ada perubahan yang signifikan, kita tidak bisa serta merta untuk memindahkannya ke divisi yang lain. Jadinya meskipun kita memiliki rekap nilai untuk kinerja si A dengan menggunakan *e-performance*, semua itu masih terbatas pada pemberian nasihat oleh atasan terkait kinerja dan pemberian reward terkait perolehan poin dia selama 3 bulan bekerja. Yang ada justru pegawai mencari meminta aktivitas lagi apabila mereka sedang ada waktu senggang...”



Melihat dari hasil wawancara diatas dapat menunjukkan bahwa data hasil kinerja pegawai yang dimiliki oleh *e-performance* hanya digunakan sebatas pemberian nasihat oleh atasan dan juga reward bagi pihak terkait, dan tidak untuk digunakan sebagai penentu sebuah tugas bagi pegawai.

III.2.4.1 Analisis Salah Satu Cara Menetapkan Kinerja

Hasil *generate* dari kuesioner menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju terhadap setiap pertanyaan dari indikator salah satu cara untuk menetapkan kinerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya keinginan dari para pegawai terkait penentuan atau pemberian tugas yang didasarkan pada hasil kinerja mereka sebelumnya, sehingga seorang pegawai benar-benar akan menempati atau mendapat tugas sebagaimana kapasitas dan kemampuan mereka. Kesimpulan sementara dari salah satu cara untuk menetapkan kinerja adalah, PNS setuju jika menggunakan hasil penilaian kinerja dalam menentukan tugas/pekerjaan.

Sedangkan wawancara menunjukkan hasil yang berbeda dengan jawaban mayoritas responden terkait penggunaan hasil penilaian kinerja untuk menentukan tugas atau pekerjaan dimasa mendatang. Narasumber mengatakan bahwa hasil penilaian kinerja dengan menggunakan *e-performance* hanya sebagai standar pemberian reward atas prestasi kerja.



III.2.5 Sub Variabel Landasan Atau Bahan Informasi dalam Pengambilan Keputusan

Dalam mengukur, Landasan atau bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi, mutasi maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya, digunakan 1 item pertanyaan. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

a) Hasil Penilaian Kinerja Sebagai Pertimbangan Promosi atau Mutasi

Tabel III.20
Hasil Penilaian Kinerja Sebagai Pertimbangan Promosi atau Mutasi

Kategori Jawaban	Frekuensi
Tidak setuju	6
Cukup setuju	19
Setuju	40
Sangat setuju	18
Total	83

Sumber : kuesioner no. 20

Tabel III.15 menunjukkan bahwa dari 83 responden, sebesar 4 responden tidak setuju jika hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam hal promosi maupun mutasi, 14 responden cukup setuju jika hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam hal promosi maupun mutasi, 53 responden setuju jika hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam hal promosi maupun mutasi, dan 12 responden sangat setuju jika hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam hal promosi maupun mutasi. Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa PNS setuju jika



hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam hal promosi maupun mutasi.

“.. *e-performance* sama sekali tidak ada hubungannya dengan promosi jabatan, karena *e-performance* merupakan sarana untuk mengetahui kegiatan apa saja yang dilaksanakan oleh seorang PNS di setiap harinya, karena ada aspek lain yang digunakan kalau untuk promosi jabatan, misal pengalaman kerja dalam artian pengabdian dan juga pendidikan ...”²⁷

“...kalau pengawas dari program *e-performance* yang tertinggi adalah Kepala Dinas, semua laporan kerja kita harus disetujui oleh beliau, kalau tidak ada persetujuan dari beliau ya otomatis tidak tercatat diprogram. Jadi untuk staff di Bidang Pematuan misalnya, pegawai harus mempertanggung jawabkan kerjanya ke Kepala sie Pematuan, dan Kepala sie Pematuan mempertanggung jawabkan kepada Kepala Bidang Pematuan, dan yang terakhir semua pertanggung jawaban diberikan kepada Kepala Dinas PU melalui admin yang sudah tersedia...”²⁸

Berdasarkan hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa hasil penilaian kinerja dengan *e-performance* hanya digunakan sebagai standar dalam memberikan reward, meskipun dengan *e-performance* setiap kinerja PNS dapat didokumentasikan sehingga dapat diketahui setiap kapasitas dari PNS. Namun hal tersebut masih belum menjadi salah satu faktor penting dalam menentukan siapa saja PNS yang seharusnya mendapat promosi maupun mutasi.

III.2.1.5 Analisis Landasan Dalam Pengambilan Keputusan

Hasil *generate* dari kuesioner menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju terhadap setiap pertanyaan dari landasan dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya keinginan dari para PNS untuk menggunakan hasil penilaian kinerja mereka

²⁷ Wawancara dengan Bapak Adon selaku teknis satu pada sub bagian dan Penyusunan dan Pelaksanaan Program Dinas Bina Program Kota Surabaya pada hari senin 8 September 2014 pada pukul 10.00

²⁸ Wawancara dengan Bapak Edi selaku Kasie Bidang Pematuan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematuan Kota Surabaya pada hari selasa 16 Sseptember 2014 pada pukul 09.45WIB



dalam pengambilan keputusan untuk masa depan mereka, seperti halnya promosi dan mutasi. Kesimpulan sementara dari indikator landasan dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan adalah PNS setuju jika hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam hal promosi maupun mutasi.

Sedangkan hasil wawancara berbeda dari hasil yang didapatkan melalui kuesioner, mengenai perihal penggunaan hasil penilaian kinerja sebagai landasan dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan seperti promosi maupun mutasi. Narasumber mengatakan bahwa *e-performacne* tidak ada hubungannya dengan promosi maupun mutasi. Meskipun jelas-jelas *e-performance* memiliki *data base* yang lengkap terkait hasil penilaian kinerja setiap PNS terkait.