

ANALISIS PENERAPAN E-PERFORMANCE DI KOTA SURABAYA

Aimi Lisia Febriani

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya
Aimi.17040674088@mhs.unesa.ac.id

Indah Prabawati

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum Universitas Negeri Surabaya
indahprabawati@unesa.ac.id

Abstrak

Pemerintah Kota Surabaya menciptakan suatu sistem informasi manajemen kinerja berbasis web dan aplikasi guna menilai kinerja Pegawai Negeri Sipil dan mewujudkan *Good Corporate Governance* di Kota Surabaya, yang dinamakan *e-Performance*. *E-performance* bertujuan untuk memudahkan atasan memonitor kinerja pegawai sekaligus pedoman dalam pemberian besaran uang kinerja PNS. *E-Performance* diterapkan di Kota Surabaya sejak tahun 2011 melalui Peraturan Walikota Nomor 86 Tahun 2011 tentang petunjuk Teknis Uang Kinerja pada Belanja Langsung. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan penerapan *e-Performance* di Kota Surabaya. Penelitian ini merupakan penelitian kepustakaan yang dianalisis menggunakan Teori *e-Government* yang dikemukakan oleh *Harvard JFK School of Government* dengan mengkaji tiga elemen, yaitu: *Support* (*political will*, infrastruktur, dan sosialisasi), *Capacity* (SDM dan Sumber Daya Finansial) dan *Value*. Hasil penelitian ini berdasarkan ketiga elemen tersebut, *e-Performance* Surabaya berhasil membawa perubahan pada kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Surabaya. Namun pada elemen *Support*, ditemukan hambatan seperti keterbatasan sarana prasarana dan sosialisasi internal. Sementara itu pada elemen *capacity*, masih ditemukan permasalahan terkait kemampuan, pemahaman dan kesadaran pegawai dalam mengoperasikan sistem *e-Performance*. Untuk elemen *value* tidak ditemui hambatan di dalamnya. Saran dalam penelitian ini adalah perlunya pemenuhan sarana prasarana pendukung, perlu diadakannya sosialisasi intern yang berkelanjutan, *early reminder* kepada pegawai agar tidak terjadi ketelambatan menginput kegiatan ke dalam sistem, pelaksanaan penelitian dan penulisan artikel selanjutnya mengenai capaian kinerja, pembagian dan penggunaan anggaran dana.

Kata Kunci: *e-Performance*, kinerja, pegawai

Abstract

The Surabaya's Government created a web-based and application-based performance management information system to assess the performance of Civil Servants and realize GCG in Surabaya, which is called *e-Performance*. *E-performance* aims to make it easier for superiors to monitor employee performance as well as a guideline in granting PNS performance fees. *E-Performance* has been implemented in Surabaya since 2011 through Mayor Regulation Number 86 of 2011 concerning Technical Guidelines for Performance Money in Direct Spending. The purpose of this study was to describe the implementation of *e-Performance* in Surabaya. This research is a literature research that is analyzed using *e-Government* theory proposed by Harvard JFK School of Government by examining three elements, namely: *Support* (*political will*, infrastructure, and outreach), *Capacity* (HR and Financial Resources) and *Value*. The results of this study are based on these three elements, *e-Performance* Surabaya has succeeded in bringing changes to the performance of Surabaya's Civil Servants. However, in the *Support* element, obstacles're found such as limited infrastructure and internal socialization. Meanwhile, in the *capacity* element, problems are still found related to the ability, understanding and awareness of employees in operating the *e-Performance* system. The *value* element, there are no obstacles in it. Suggestions in this study are the need to fulfill supporting infrastructure, need to hold continuous internal socialization, *early reminders* to employees so that there is no delay in inputting activities into the system, conducting research and writing further articles regarding performance achievements, distribution and use of budget funds.

Key Words: *e-Performance*, performance, employees

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam pengembangan dan pencapaian tujuan organisasi, tidak terkecuali organisasi sektor publik. Aslam et al. (2014) menuturkan

“Human resources can help organizations to overcome problems that occur from time to time due to adopting changes. (Sumber daya manusia dapat membantu organisasi untuk mengatasi masalah yang terjadi sewaktu-waktu karena membawa perubahan).”

Untuk itu kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat sangat bergantung pada kinerja Sumber Daya Manusia dalam organisasi pemerintahan atau biasa disebut Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Pemerintah telah menyusun suatu manajemen kepegawaian yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Kepegawaian yang berguna untuk memudahkan dalam mengelola kinerja Pegawai Negeri Sipil (Damayanti 2014). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 pasal 1 ayat 1, Pegawai Negeri adalah Warga Negara Indonesia (WNI) yang memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Di dalam isi pasal tersebut juga dijelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil berwenang dan berkewajiban untuk melaksanakan tugas negara sesuai yang diberikan oleh pemerintah.

Fakta yang terjadi di lapangan, kinerja PNS masih dinilai kurang maksimal, yang mana hal ini mengindikasikan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia yang dibuat oleh pemerintah belum berjalan secara optimal sebagaimana mestinya. Hal ini dibuktikan dengan hasil laporan *Global Competitiveness Index (GCI)* tahun 2019 yang dilakukan oleh *World Economic Forum (WEF)*, peringkat daya saing Indonesia turun lima peringkat menjadi peringkat ke-50 dari 141 negara. Selain itu, berdasarkan survey yang juga dilakukan oleh *World Economic Forum*, terdapat lima hal yang menjadi penghambat dalam peningkatan daya saing dan masuknya investor ke Indonesia, yaitu tindak korupsi, inefisiensi birokrasi, akses ke pembiayaan, infrastruktur tidak memadai dan kebijakan tidak stabil (*World Economic Forum*, 2019).

Berdasarkan data di atas, inefisiensi birokrasi menjadi salah satu faktor penghambat iklim bisnis di Indonesia, yang menandakan bahwa birokrasi pemerintah memiliki banyak permasalahan di dalamnya. Menurut Akhyar (2006), permasalahan PNS di Indonesia yang

sering terjadi saat ini berkisar pada rasionalitas rendahnya profesionalisme Pegawai, Promosi dan mutasi pegawai yang dilakukan tidak didasarkan pada kompetensi dan prestasi kerja, tingkat kesejahteraan yang belum memadai, penilaian jabatan yang masih bersifat subyektif, budaya dan etos kerja yang masih rendah, dan persoalan internal lainnya. Gaji PNS menjadi pertimbangan dalam mempengaruhi kinerja pegawai, hal tersebut dapat dilihat dari pernyataan Bennington (2003) yaitu

“Low salaries of civil servants can lead to a tendency for employees to focus more on projects that receive allowance money, which can lead to neglect of main tasks. (Rendahnya gaji PNS dapat menyebabkan adanya kecenderungan pegawai untuk lebih fokus mengerjakan proyek yang mendapatkan uang tunjangan, yang mana hal ini dapat menyebabkan terbengkalainya tugas utama).”

Salah satu tugas pokok pemerintah yang paling penting dan utama adalah menyelenggarakan pelayanan publik (Maryam 2016). Pelayanan publik merupakan pemenuhan atas barang dan jasa yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhan dan kepentingan masyarakat (Handoyo 2012). Namun kenyataannya, pelayanan publik yang dilaksanakan oleh pemerintah masih dihadapkan pada pelayanan yang belum efektif dan efisien, serta rendahnya kinerja pegawai yang terlihat dari masih banyaknya keluhan masyarakat terkait pelayanan publik.

Berdasarkan hasil rekapitulasi yang dilakukan oleh Ombudsman RI, pada tahun 2018 dan tahun 2019 Surabaya menjadi Kota dengan jumlah pengaduan masyarakat paling tinggi di Jawa Timur terkait pelayanan publik. Pada tahun 2019 Surabaya mendapat 90 laporan dengan substansi laporan terbanyak yaitu layanan pertanahan, layanan kepegawaian, layanan kepolisian, dan layanan perijinan (Ombudsman 2019). Berikut rekapitulasi keluhan masyarakat tahun 2019 menurut Dinkominfo Surabaya dalam tabel

Tabel 1
Rekapitulasi Keluhan Masyarakat Januari s/d Desember 2019

No.	Permasalahan	Jumlah Keluhan
1.	Layanan Dispendukcapil	327
2.	Permohonan Informasi Dinkominfo	190
3.	Perizinan Usaha	125
4.	Kebudayaan dan Pariwisata	81
5.	Layanan Kepegawaian	78
6.	Lain-lain	782

Sumber: Dinkominfo Surabaya (data diolah)

Berdasarkan hasil rekapitulasi Dinkominfo Kota Surabaya terkait jumlah keluhan masyarakat, menunjukkan bahwa kinerja PNS di Lingkungan Kota Surabaya masih kurang optimal yang ditandai dengan tingginya keluhan masyarakat terkait pelayanan publik.

Pemerintah Kota Surabaya menciptakan suatu sistem *e-government* berbasis web dan aplikasi untuk menilai kinerja PNS guna memperbaiki kualitas pelayanan publik dan mewujudkan *Good Governance*. *E-government* atau pemerintahan elektronik merupakan suatu inovasi dalam birokrasi pemerintahan melalui pemanfaatan teknologi informasi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi dan akuntabilitas (Adibowo, 2016). Manfaat *e-gov* menurut Alshehri & Drew (2010), yakni

“E-government has several benefits such as saving and improving the operation of government services, reducing transactional costs, increasing transparency, efficiency and increased services for public. (E-government memiliki beberapa manfaat seperti menghemat dan meningkatkan operasi layanan pemerintah, menghemat biaya transaksional, meningkatkan transparansi, efisiensi dan meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat).”

Sistem *e-government* yang diciptakan oleh Pemerintah Kota Surabaya tersebut dinamakan *e-Performance*. *E-Performance* adalah sistem informasi manajemen kinerja yang berguna untuk memonitor dan menilai kinerja pegawai secara terukur, objektif, akuntabel, partisipatif dan transparan. Selain itu *e-Performance* juga berguna sebagai pedoman dalam pemberian besaran uang kinerja pegawai, sehingga Pemerintah Kota Surabaya dapat mewujudkan manajemen pegawai yang didasarkan pada prestasi kerja dan sistem karier Pegawai Negeri Sipil (PNS). (<https://eperformance.surabaya.go.id/2020/>). *E-Performance* berlaku di seluruh OPD Kota Surabaya.

Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, dijelaskan bahwa *e-Performance* berguna dalam proses perhitungan penilaian kinerja pegawai guna menentukan besaran uang kinerja yang akan diterima oleh pegawai (Hertati 2019). Besaran uang kinerja yang diterima oleh setiap pegawai didasarkan pada tiga poin penilaian, yaitu kegiatan yang telah dilaksanakan, tes kompetensi dan penyerapan anggaran kegiatan. Kemudian ketiga poin tersebut akan diolah dan diakumulasi setiap triwulan.

E-Performance mulai diterapkan di Kota Surabaya sejak tahun 2011 melalui Peraturan Walikota Nomor 86 Tahun 2011 tentang petunjuk Teknis Uang

Kinerja pada Belanja Langsung yang kini telah diubah ke Peraturan Walikota No. 13 Tahun 2019 tentang Petunjuk Teknis Pemberian Uang Kinerja pada Belanja Langsung kepada PNSD di Lingkungan Pemerintah Kota Surabaya.

E-Performance dibuat untuk memotivasi PNS bekerja secara maksimal. Tidak hanya mendapatkan uang kinerja, Pegawai juga akan mendapatkan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Pemberian TPP didasarkan pada tiga poin penilaian yaitu hasil kerja, kedisiplinan, dan absensi (telat atau pulang lebih awal) yang harus diisi oleh pegawai setiap hari. Kemudian ketiga poin tersebut akan diolah dan diakumulasi setiap bulan untuk mengetahui besaran TPP yang akan diperoleh oleh pegawai. Pemerintah Kota Surabaya berharap *e-Performance* dapat meningkatkan kinerja Pegawai dan organisasi, agar program kerja yang telah direncanakan dan disusun dapat terlaksana sebagaimana mestinya.

Berdasarkan Petunjuk Teknis Pemberian Uang Kinerja pada Belanja Langsung kepada PNSD di Lingkungan Pemerintah Kota Surabaya dijelaskan adanya proses penilaian Kinerja Individu (NKI), yaitu proses penilaian yang didasarkan pada kinerja individu. Untuk itu, pegawai wajib mengisi rincian kegiatan yang telah dilaksanakan ke dalam sistem *e-Performance* untuk mencapai target atau sasaran kegiatan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Proses penginputan rincian kegiatan ke dalam sistem *e-Performance* dilakukan oleh masing-masing pegawai paling lambat yaitu 15 (lima belas) hari sejak tanggal pelaksanaan kegiatan. Apabila melebihi 15 (lima belas) hari, maka sistem *e-Performance* tidak dapat memproses pengisian kegiatan tersebut.

Berikut adalah hasil rekapitulasi jumlah sanksi disiplin pegawai sebelum adanya *e-performance* (2007-2008) dan setelah adanya *e-performance* (2012-2013) yang dilakukan oleh BKD Kota Surabaya

Tabel 2
Rekapitulasi jumlah sanksi disiplin pegawai tahun 2007-2008 dan 2012-2013

Kasus		Tahun			
		2007	2008	2012	2013
1	Korupsi	20	12	11	0
2	Pemalsuan	0	2	1	0
3	Tidak masuk kerja	4	13	5	4
4	Perselingkuhan	0	2	4	0
5	KKN	18	5	0	0
6	Pelayanan	0	3	0	0
7	Biro jasa	0	4	0	1
8	Parpol	0	0	0	0
9	Penyalahgunaan wewenang	27	7	5	0
10	Jam kerja	1	8	1	
11	Penganiayaan	0	0	0	0

12	Tidak mentaat perintah kedinasan	8	2	1	1
13	Rangkap jabatan	0	0	0	0
14	Penyalahgunaan perijinan	0	0	1	0
15	Perbuatan asusila	2	1	0	0
16	Ceraai tidak ijin atasan	0	3	1	0
17	Psikotropika	0	1	2	1
18	Nikah siri	0	0	3	0
19	Menjadi istri ke-2	0	0	0	0
20	Nikah lebih dari 1 pasangan	0	0	2	0
21	Penyalahgunaan peralatan kantor	0	0	0	0
22	Perjudian	0	0	1	0
23	KDRT	1	0	0	0
24	penipuan	0	0	9	0
25	Raskin	0	0	0	0
26	Tidak teliti dalam tugas	0	0	4	0
27	Bertindak sewenang-wenang	0	0	2	0
28	Sebagai atasan tidak melakukan pengawasan	0	0	3	0
29	Lalai dalam tugas	0	0	2	0
	Total	81	63	58	7

Sumber: skripsi (Latuserimala 2015)

Berdasarkan data pada tabel dapat terlihat bahwa setelah dilaksanakannya *e-performance* yaitu tahun 2012 dan 2013 terjadi penurunan jumlah pelanggaran disiplin pegawai. Selain itu, juga terdapat perubahan pada tingkat akuntabilitas kinerja dan nilai evaluasi SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) yang dibuktikan tabel di bawah

Tabel 3
Penilaian Evaluasi SAKIP Kota Surabaya
Tahun 2016-2019

No	Uraian	2016	2017	2018	2019
1.	Tingkat Akuntabilitas Kinerja	B	B	BB	BB
2.	Nilai Evaluasi SAKIP	63,08	68,86	72,47	73,47

Sumber: Bagian Organisasi (Bappeko 2020)

Berdasarkan data di atas dapat membuktikan bahwa *e-Performance* Surabaya sudah cukup berhasil dalam membawa perubahan pada tingkat kinerja PNS Kota Surabaya yang dibuktikan dari menurunnya jumlah kasus disiplin pegawai dan kenaikan pada tingkat akuntabilitas kinerja serta Nilai evaluasi SAKIP. Meski begitu, masih ditemui beberapa permasalahan di lapangan. Berdasarkan penelitian (Anshori 2018), ditemui beberapa permasalahan dalam pelaksanaan *e-Performance* yang disebabkan terbatasnya fasilitas sarana prasarana, seperti

tidak adanya komputer khusus untuk sistem *e-Performance*, sehingga komputer yang digunakan untuk mengakses *e-Performance* yaitu komputer milik Kasubag Umum dan Pegawai. Sistem *e-Performance* sendiri kerap terjadi *error* dan terdapat celah keamanan pada pengawasan sistem *e-Performance*. Pemahaman pegawai mengenai sistem *e-Performance* juga masih menjadi permasalahan, baik staf maupun atasan belum paham betul terkait pengoperasian sistem *e-Performance*. Kesadaran pegawai untuk mengisi sistem *e-Performance* juga masih rendah, yang terlihat dari banyak pegawai yang malas memasukkan pekerjaan mereka ke dalam sistem *e-Performance*.

Sementara itu, berdasarkan penelitian yang dilakukan (Firdaus 2018) juga ditemui beberapa masalah pada pelaksanaan *e-Performance*, seperti jaringan yang kurang memadai, banyak tugas dan jadwal yang padat yang menyebabkan pegawai lupa untuk menginput aktivitasnya ke dalam sistem.

Berdasarkan fenomena diatas, maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai pelaksanaan sistem *e-performance* dengan judul “Analisis Penerapan *E-Performance* d Kota Surabaya”.

Menurut hasil penelitian dan riset yang dilakukan oleh *Harvard JFK School of Government*, terdapat tiga elemen penting yang harus ada dan benar-benar diperhatikan agar berhasil dalam menerapkan *e-government*, yaitu: *Support*, *Capacity* dan *Value* (Indrajit 2016). Elemen *Support* yaitu adanya komitmen dan keinginan dari kalangan pejabat atau *political will* untuk menerapkan konsep *e-gov*, dibangunnya infrastruktur dan sosialisasi. Elemen *Capacity* yaitu adanya unsur kemampuan pemerintah untuk mewujudkan *e-gov*, hal ini dilihat dari ketersediaan Sumber daya Finansial dan ketersediaan SDM yang berkompeten sesuai bidangnya. Dan yang terakhir yaitu Elemen *Value*, yaitu kebermanfaatan *e-gov* bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kepustakaan (*library research*). Menurut Zed (2008), penelitian kepustakaan adalah penelitian yang dilakukan dengan membaca buku, literatur, dan referensi lain yang berkaitan dengan persoalan yang diteliti dan mencatat bagian-bagian penting yang relevan dengan topik yang dibahas. Wahyudin (2009), menambahkan, karena penelitian ini menggunakan bahan-bahan pustaka sebagai data utama, maka tidak menghendaki peneliti untuk turun ke lapangan.

Prosedur Penelitian

menurut (Kuhltau 2002), langkah-langkah untuk melakukan studi pustaka adalah sebagai berikut:

1. Pemilihan Topik/tema
2. Eksplorasi Informasi
3. Menentukan fokus penelitian
4. Pengumpulan sumber data
5. Persiapan penyajian data
6. Penyusunan laporan

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari literatur yang relevan seperti buku dan jurnal tentang *e-Performance* di Surabaya, Manajemen Pegawai Negeri Sipil, dan studi kepustakaan.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data model Miles and Huberman. Menurut Miles and Huberman dalam (Sugiyono 2005), langkah-langkah dalam analisis data meliputi:

- a. *Data Reduction* (Reduksi Data)
Reduksi data yaitu meringkas, memilah hal-hal pokok dan memfokuskan pada hal-hal penting.
- b. *Data Display* (penyajian Data)
Setelah melakukan reduksi data, langkah selanjutnya adalah menyajikan data dalam bentuk deskripsi singkat, bagan, diagram, hubungan antar kategori, dsb.
- c. *Conclusion* *Drawing/Verification*
(Simpulan/Verifikasi)
Langkah terakhir yaitu menarik kesimpulan dan verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Program E-Performance

Sebagai upaya untuk mengentaskan permasalahan terkait rendahnya kinerja dan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil yang terlihat dari tingginya keluhan masyarakat terhadap pelayanan publik, pada tahun 2011 Pemerintah Kota Surabaya melalui Peraturan Walikota Nomor 86 Tahun 2011 tentang petunjuk Teknis Uang Kinerja pada Belanja Langsung, meluncurkan suatu sistem *e-government* berbasis web dan aplikasi yang berguna untuk memonitor kinerja pegawai dan penentuan besaran uang kinerja PNS yang dinamakan *e-Performance*.

Tujuan diadakannya *e-Performance* adalah untuk memotivasi dan mendorong Pegawai Negeri Sipil Kota Surabaya untuk meningkatkan kinerjanya, melalui pemberian uang tambahan yang didasarkan pada kinerja mereka. Sehingga semakin giat dan semakin keras pegawai tersebut bekerja, maka semakin besar pula *reward* yang akan diterimanya (Wimastuti 2016).

Sebelum adanya *e-Performance* tidak ada uang tunjangan kinerja bagi pegawai, uang tambahan akan didapatkan dari tugas yang diberikan oleh pimpinan. Jika pimpinan tidak memberikan tugas kepada pegawai, maka pegawai tidak akan mendapatkan uang tambahan. Hal inilah yang menyebabkan kerja pegawai menjadi *money oriented* atau bekerja kalau ada uangnya saja. Sehingga jika pekerjaan yang diberikan oleh atasan tidak ada imbalannya, pegawai akan mengerjakan tugas tersebut seadanya dan kurang maksimal. (Firdaus 2018).

E-Performance membawa perubahan pada kinerja pegawai, hal ini dikarenakan *e-Performance* memiliki standar kerja yang jelas dan detail. Selain itu, *reward* yang diberikan setimpal dengan tingkat kesulitan kegiatan. Hal yang cukup kentara perbedaannya adalah jumlah pegawai yang datang terlambat mulai berkurang, sebab kedisiplinan datang dan keluar kantor masuk ke dalam poin penilaian, sehingga jika pegawai datang terlambat maka akan mengurangi poin penilaian pegawai tersebut. Selain itu, perubahan juga terjadi pada semangat kerja pegawai. Hal ini terlihat dari banyak pegawai yang bekerja secara optimal untuk mengisi rincian aktivitas mereka ke dalam sistem agar mencapai target, bahkan jika ada waktu luang mereka mulai meminta pekerjaan yang sekiranya sesuai dengan kemampuan dan kapasitasnya untuk menambah perolehan *reward* mereka (Wimastuti 2016).

Hal ini membuktikan bahwa *e-Performance* berhasil memotivasi Pegawai untuk memperbaiki kualitas kinerjanya, sebab perhitungan poin dilakukan sepenuhnya oleh sistem sehingga tidak ada kompromi di dalamnya. Menurut Pradikta (2014), *e-Performance* merupakan pusat kontrol kinerja pegawai, karena dengan adanya *e-Performance* dapat terlihat mana pegawai yang bekerja dengan serius dan pegawai yang bekerja seadanya. Selain itu, kapasitas pegawai juga dapat dilihat dari bobot pekerjaan yang dilakukan, semakin besar bobot pekerjaannya maka semakin tinggi pula kapasitas pegawai tersebut, begitupun sebaliknya. Dengan demikian kinerja setiap pegawai terekam di dalam sistem, sehingga *reward* yang akan diperoleh oleh pegawai yang bekerja seadanya dengan pegawai yang rajin akan berbeda. Hal-hal seperti ini dapat membiasakan pegawai untuk bekerja secara disiplin dan optimal.

Keberhasilan Pemerintah Kota Surabaya dalam menerapkan sistem *e-Performance*, menjadi percontohan bagi Pemerintah Daerah lainnya terkait manajemen kinerja pegawai. Salah satu daerah yang menjadikan *e-Performance* Surabaya sebagai percontohan adalah Kabupaten Pulang Pisang, Kalimantan Tengah (<https://humas.surabaya.go.id/>).

Penerapan *e-Performance* di Kota Surabaya

Menurut web *e-Performance* terdapat 4 (empat) level yang berperan dalam penerapan *e-Performance*. Level satu setara dengan Kepala OPD, Inspektur, Sekretaris DPRD, Direktur RSUD dan Camat. Level dua atau setara dengan Inspektur Pembantu Wilayah Pada Inspektorat, Sekretaris OPD, Kepala Bidang, Kepala UPTD, Kepala Bagian, Kepala Seksi Kecamatan, Kepala Sub Bagian. Level tiga atau setara dengan Kepala sub bidang/bagian, Kepala seksi pada Dinas/satuan dan sekretaris pada kelurahan. Dan level empat terdiri atas staf perangkat daerah atau PNS Kota Surabaya (<https://eperformance.surabaya.go.id/2020/>).

Penanggung jawab sistem *e-Performance* Surabaya adalah Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya. Sementara itu, Kepala OPD bertanggung jawab atas penilaian kinerja pegawainya. Kepala OPD memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing, Kepala OPD (eselon III) bertugas menyusun indikator kinerja utama yang berisi tentang acuan indikator Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), Rencana Strategi (Renstra), Rencana Kerja (Renja) dan Standar pelayanan minimum. Setelah indikator kinerja tersusun, selanjutnya setiap kepala OPD (eselon IV) menyusun indikator kinerja kegiatan untuk menilai kinerja dan kegiatan yang telah dilaksanakan oleh pegawai (Damayanti 2014).

Alur pengisian *e-Performance* dimulai dari admin *e-Performance* selaku pembantu Bagian Bina Program mengupdate data pegawai. Selanjutnya pegawai level II selaku pejabat pembuat komitmen menyusun penugasan untuk bawahannya. Seluruh pegawai level II, III, dan IV harus memasukkan rincian kegiatan dan tugas harian mereka ke dalam sistem *e-Performance* menggunakan akun individu untuk mencapai target dan sasaran kegiatan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Proses penginputan rincian kegiatan ke dalam sistem *e-Performance* dilakukan oleh masing-masing pegawai paling lambat yaitu 15 (lima belas) hari sejak tanggal pelaksanaan kegiatan. Apabila melebihi 15 (lima belas) hari, maka sistem *e-Performance* tidak dapat memproses pengisian kegiatan tersebut.

Akun dalam sistem *e-Performance* terhubung dalam satu OPD. Sehingga agar kegiatan dapat terhitung poin, setelah pegawai memasukkan rincian kegiatan ke dalam sistem, kegiatan tersebut harus mendapat *approval* dari atasan. Hal ini dilakukan karena dalam sistem *e-Performance* semakin banyak pekerjaan maka semakin banyak pula *reward* yang akan diterima, oleh sebab itu atasan harus benar-benar memantau aktivitas bawahannya. Sebagai contoh, Level III bertanggung jawab untuk *approve* atau tidak aktivitas kegiatan yang diinput oleh pegawai level IV. Pegawai Level II bertanggung jawab untuk *approve* atau tidak

aktivitas kegiatan yang diinput oleh pegawai III, dan level I bertanggung jawab untuk *approve* atau tidak aktivitas kegiatan yang diinput oleh pegawai level II (Syafriana 2016).

Bobot poin yang diberikan pada pada setiap kegiatan berbeda-beda, tergantung tingkat kesulitan kegiatan. Poin tersebut harus dicapai dalam kurun waktu tiga bulan, jika pegawai gagal mencapai poin yang ditentukan maka akan mendapat teguran dari atasan dan *punishment* dengan tidak mendapatkan tunjangan kinerja. Penilaian pada sistem *e-Performance* didasarkan pada tiga hal yakni kegiatan yang telah dilaksanakan, tes kompetensi dan penyerapan anggaran kegiatan. Tes kompetensi dilaksanakan setiap triwulan, setelah admin *e-Performance* mendaftarkan seluruh pegawai untuk melakukan tes kompetensi. Tes kompetensi dilakukan dengan cara atasan menilai pegawai, pegawai menilai rekan pegawai, dan pegawai menilai atasan. Sedangkan yang dimaksud dengan penyerapan anggaran kegiatan adalah kesesuaian antara pengeluaran anggaran terkait pelaksanaan kegiatan dengan rencana anggaran yang telah disusun setiap triwulan. Penilaian-penilaian di atas nantinya diakumulasikan menjadi poin akhir setiap triwulan, dimana admin OPD akan mengantriikan *generate* nilai untuk dicetak sebagai rapot hasil kinerja pegawai yang menentukan besaran uang kinerja yang akan diterima oleh setiap pegawai (Damayanti 2014).

Menurut hasil kajian dan riset yang dilakukan oleh *Harvard JFK School of Government* terdapat tiga elemen pendukung kesuksesan *e-government* yaitu *Support*, *Capacity* dan *Value*. Adapun penerapan elemen kesuksesan pelaksanaan *E-performance* di Surabaya antara lain:

1. *Support*

Elemen support terdiri atas *political will* atau dukungan pemerintah untuk terlaksananya program *e-government*, sosialisasi dan pembangunan infrastruktur.

a. *Political will*

Political will adalah kemauan dari pemerintah atau para pengambil kebijakan untuk benar-benar melaksanakan *e-government*. Menurut Brinkerhoff dalam (Azizah, Mahmudah, and Kriswibowo 2020), secara teoritis *political will* merupakan kemauan dan komitmen para pemimpin politik untuk melakukan tindakan yang berkelanjutan guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Aritonang (2017)

“E-government system development is influenced by the internal and external environments. Which does not only depend on the available resources, but also relates to the government's political will to develop it. (pengembangan sistem e-government dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal. Yang mana tidak hanya bergantung

pada sumber daya yang tersedia, namun juga berkaitan dengan kemauan politik pemerintah untuk mengembangkan *e-government*).”

Dukungan pemerintah untuk terlaksananya *e-Performance* Surabaya terlihat dari Instruksi Presiden nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-government*, Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, dan Peraturan Walikota No. 13 Tahun 2019 tentang Petunjuk Teknis Pemberian Uang Kinerja pada Belanja Langsung kepada PNSD di Lingkungan Pemerintah Kota Surabaya.

Terkai pelaksanaan Inpres Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-government* sudah dilaksanakan dengan baik oleh Pemerintah Kota Surabaya. Dalam Instruksi Presiden tersebut disebutkan empat tahapan dalam pengembangan *e-government* yaitu persiapan, pematangan, pemantapan dan pemanfaatan.

Persiapan dalam pengembangan *e-Performance* dapat ditinjau dari beberapa aspek seperti, prioritas dan inisiatif pemerintah Kota Surabaya dalam memanfaatkan kemajuan IPTEK. Kemudian kesiapan dalam menyediakan infrastruktur, biaya, dan kualitas keamanan informasi. Tahap pematangan dapat dibuktikan dengan dibuatnya web *e-performance* oleh Pemerintah Kota Surabaya, penyediaan sarana dan sosialisasi kepada kepala OPD akan adanya program *e-Performance*. Tahap pemantapan dapat dilihat dari dibentuknya mekanisme teknis pengoperasian sistem *e-Performance* dan disosialisasikannya ke admin *e-Performance*. Dan tahap terakhir yaitu pemanfaatan, terlihat dari dilaksanakannya program *e-Performance* dari tahun 2011 hingga saat ini. Sehingga Pemerintah Kota Surabaya telah melaksanakan keempat tahapan dalam Inpres Nomor 3 Tahun 2003 dalam pelaksanaan *e-Performance*.

Pemerintah Surabaya juga sudah menjalankan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, hal ini terlihat dari lahirnya sistem manajemen informasi *e-Performance* Surabaya.

Peraturan Walikota No. 13 Tahun 2019 tentang Petunjuk Teknis Pemberian Uang Kinerja pada Belanja Langsung kepada PNSD di Lingkungan Pemerintah Kota Surabaya juga sudah dilaksanakan. Peraturan tersebut menjadi acuan dalam pemberian tunjangan kinerja kepada Pegawai Negeri Sipil dalam sistem *e-Performance* Surabaya tahun 2020.

Terlaksananya peraturan-peraturan diatas menunjukkan sikap dan komitmen Pemerintah Kota Surabaya sangat baik dalam melaksanakan *e-government* terutama *e-Performance*.

b. Sosialisasi

Pada awal pelaksanaan *e-Performance*, setiap OPD di Kota Surabaya diwajibkan untuk menunjuk pegawai dari bidang Umum dan Kepegawaian untuk dijadikan administrator *e-Performance*. Sehingga setiap OPD memiliki admin *e-performance* masing-masing. Admin *e-Performance* tersebut bertugas untuk membantu Bagian Bina Program dan memegang kendali sistem *e-Performance* pada instansi masing-masing. Setelah kandidat administrator terpilih, pegawai Bagian Bina Program mengumpulkan perwakilan administrator dari tiap-tiap OPD Kota Surabaya untuk diberikan sosialisasi.

Sosialisasi dilakukan secara bertahap dengan menjelaskan alur pengisian rincian aktivitas harian ke dalam sistem *e-Performance* serta menjelaskan terakit perhitungan nilai kinerja (Herdinawati 2014). Setelah mendapatkan pengarahannya terkait alur pengisian *e-Performance* dan perhitungan nilai kinerja, selanjutnya para administrator tersebut menjelaskannya kepada pegawai di instansi masing-masing terkait pengoperasian sistem *e-Performance* melalui sosialisasi internal. Selanjutnya pegawai mulai mempraktekkan arahan yang telah dijelaskan oleh administrator *e-Performance* dengan mulai mengoperasikan sistem *e-Performance* dalam mengisi rincian kegiatannya.

Sosialisasi sudah dilaksanakan dengan baik oleh Bagian Bina Program maupun administrator *e-Performance* instansi, namun nyatanya masih ditemukan masalah terkait kurangnya pemahaman pegawai mengenai sistem *e-Performance*. Berdasarkan penelitian (Anshori 2018) baik staf maupun atasan belum paham betul terkait pengoperasian sistem *e-Performance*, hanya admin *e-Performance* yang memahami cara pengoperasian Sistem *e-Performance* dengan baik. Hal ini menandakan kurangnya komunikasi dan miss informasi dalam sosialisasi internal *e-performance*.

c. Infrastruktur

Infrastruktur merupakan komponen penting yang meliputi sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan *e-Performance*. Selain infrastruktur fisik, infrastruktur juga berupa pemeliharaan sistem dan jaringan. Dukungan Pemerintah Kota Surabaya terhadap ketersediaan infrastruktur teknologi informasi, yaitu tersedianya server sistem manajemen informasi *e-Performance* yang mampu mengintegrasikan satu OPD. Selain itu, sistem *e-Performance* kini juga tersedia dalam bentuk aplikasi yang lebih memudahkan pegawai karena dapat diakses kapanpun dan dimanapun selama terkoneksi dengan internet.

Terkait sarana infrastruktur fisik terlihat dari ketersediaan komputer bagi masing-masing pegawai, sehingga pegawai dapat bekerja secara maksimal tanpa harus meminjam komputer ke dinas lain (Widjanarko

2018). Meski sarana dan prasarana di sebagian OPD sudah memadai, namun masih terdapat beberapa OPD yang mengalami permasalahan terkait sarana prasarana. Menurut (Anshori 2018) ditemui beberapa permasalahan dalam pelaksanaan *e-Performance* yang disebabkan terbatasnya fasilitas sarana, seperti tidak tersedianya komputer untuk sistem *e-Performance* sehingga komputer yang digunakan untuk mengakses *e-Performance* yaitu komputer milik Kasubag Umum dan Pegawai.

Terkait pengawasan ditemukan adanya celah kecurangan, seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam pelaksanaan *e-Performance* pegawai harus menginput rincian kegiatannya ke dalam sistem. Agar kegiatan tersebut masuk dalam perhitungan poin maka kegiatan tersebut harus mendapat *acc* atau persetujuan dari atasan. Hal ini dapat menjadi celah pengawasan pada sistem *e-Performance* sebab proses input rincian kegiatan hanya dilakukan oleh atasan dan pegawai. Sehingga memungkinkan terjadinya kecurangan seperti pimpinan memerintah pegawai di bawahnya untuk memasukkan pekerjaan yang tidak dikerjakannya (Anshori 2018).

Terkait prasarana, Sistem *e-performance* sendiri kerap terjadi *error* pada jam-jam sibuk, sehingga pegawai harus menginput kegiatan di luar jam kerja (Anshori 2018). Lambatnya sinyal internet juga menjadi hambatan dalam proses penginputan tugas dan rincian aktivitas ke dalam sistem *e-Performance* (Firdaus 2018).

2. Capacity

Elemen *Capacity* terdiri atas Sumber Daya Manusia dan Sumber Daya Finansial.

a. Sumber Daya Manusia

Menurut Nahrawi dalam (Syafriyani and Zaituna 2019) Sumber Daya Manusia merupakan aspek yang berkaitan dengan penyebaran teknologi informasi. Dengan demikian Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan *e-government*. Menurut (Siddique 2016)

“Human resource is considered the most important factor influencing the successful implementation of e-government (Sumber daya manusia dianggap sebagai faktor terpenting yang mempengaruhi keberhasilan implementasi e-government).”

Sumber daya manusia dalam pelaksanaan *e-Performance* terdiri atas ketersediaan SDM dan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan program. Setiap OPD di Kota Surabaya memiliki administrator yang bertugas memegang kendali terkait manajemen sistem *e-Performance* di instansi tersebut. Administrator tersebut yaitu pegawai pada bidang Umum dan Kepegawaian yang ada di masing-masing OPD yang ditunjuk untuk menjadi admin. Sehingga jumlah

administrator *e-Performance* di tiap OPD berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan dan jumlah pegawai.

Terkait kemampuan pegawai dalam mengoperasikan program, sejauh ini sudah banyak pegawai yang berhasil mengoperasikan *e-Performance* yang dibuktikan dengan banyaknya pegawai yang mampu mencapai poin yang ditargetkan (Bachtiar 2013). Semenjak adanya *e-Performance* terlihat perbedaan pada kinerja pegawai yang dibuktikan dari mulai menurunnya jumlah pegawai yang datang terlambat. Semangat kerja pegawai juga terjadi perubahan yang terlihat dari banyak pegawai yang meminta pekerjaan tambahan kepada atasan saat tugas mereka sudah selesai untuk menambah *reward* (Wimastuti 2016). Selain itu, *e-Performance* mendorong PNS untuk berperilaku sesuai ketentuan yang berlaku khususnya Undang-Undang ASN (Firdaus 2018).

E-Performance berhasil membawa perubahan pada tingkat kinerja dan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil Kota Surabaya, namun tidak sedikit pula pegawai yang masih mengalami kesulitan dalam mengoperasikan sistem *e-Performance*. Berdasarkan penelitian (Hertati 2019), masih terdapat beberapa pegawai yang membutuhkan bantuan rekan pegawai yang lain untuk mengoperasikan sistem *e-performance*.

Proses analisis, penyusunan program, dan sistem pengawasan dan pengendalian masih kurang maksimal yang disebabkan kurangnya kemampuan SDM untuk melaksanakan program pada *e-Performance*. Hal ini mengakibatkan pegawai susah beradaptasi dengan sistem *e-Performance*, yang berdampak pada lemahnya pengawasan dan pengendalian karena penguasaan pegawai terhadap sistem masih kurang (Wimastuti 2016).

Selain itu, menurut hasil penelitian (Firdaus 2018) dan (Anshori 2018) Kesadaran pegawai untuk memasukkan rincian aktivitas ke dalam sistem *e-performance* juga masih kurang karena masih ditemukan pegawai yang malas menginput kegiatannya ke dalam sistem dan tingginya beban kerja yang menyebabkan pegawai lupa untuk menginput kegiatannya ke dalam sistem. Salah satu faktor yang menyebabkan pegawai lupa untuk memasukkan kegiatannya ke dalam sistem adalah tidak adanya *reminder* dari instansi untuk mengingatkan pegawai untuk memasukkan rincian kegiatannya ke dalam sistem *e-performance*.

b. Sumber Daya Finansial

Ketersediaan anggaran dana sangat vital bagi terselenggaranya penerapan suatu program (Wanto 2017), oleh karena itu perlu adanya komitmen pemerintah untuk menyediakan anggaran yang memadai agar program dapat berjalan dengan optimal.

Berdasarkan APBD Kota Surabaya tahun 2018 dan 2019, Pemerintah Kota Surabaya menggelontorkan anggaran sebesar Rp. 2,7 Triliun untuk belanja pegawai, baik

belanja langsung maupun belanja tidak langsung. Hal ini menunjukkan kesungguhan pemerintah Kota Surabaya dalam memperbaiki tingkat dan kualitas kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Surabaya.

Besaran anggaran terkait tunjangan kinerja *e-Performance* yang diberikan kepada setiap OPD berbeda-beda. Pembagian besaran anggaran ditentukan berdasarkan jumlah pegawai dan jabatan yang dimiliki setiap instansi, serta program-program yang hendak dicapai dalam satu tahun (Damayanti 2014).

Penyerapan anggaran di masing-masing OPD cukup baik dan mengalami peningkatan pada tahun 2018 dan 2019, hal ini dikarenakan penyerapan anggaran masuk ke dalam poin penilaian, sehingga baik pegawai maupun instansi berusaha untuk merealisasikan kegiatan sesuai dengan rancangan anggaran agar mendapatkan hasil yang optimal. Hal ini dibuktikan oleh tabel di bawah

Tabel 4

**Rata-rata penyerapan anggaran kegiatan
Pemerintah Kota Surabaya
Tahun 2016-2019**

Uraian	2016	2017	2018	2019
Rata-rata penyerapan anggaran kegiatan	89,29	87,29	90,19	95,95

Sumber: Bagian Organisasi (Bappeko 2020)

Dana anggaran tidak hanya digunakan untuk membeli barang fisik dan membayar tunjangan kinerja pegawai saja, namun juga untuk pemeliharaan sistem dan jaringan *e-performance*. Alokasi dana terkait pemeliharaan sistem dan pengembangan TIK terlihat dari diperbarainya web sistem *e-performance* dengan desain yang jauh lebih simple di setiap tahunnya.

3. Value

Value merupakan manfaat yang ditawarkan oleh *e-government* (Indrajit 2016). Elemen ini harus ada dalam penerapan *e-government* sebab *e-government* akan menjadi sia-sia bila pihak-pihak yang berkepentingan tidak merasa diuntungkan dengan adanya *e-government* tersebut. Dalam penerapan *e-Performance* pihak yang berkepentingan adalah pemerintah dan masyarakat.

Disahkannya Peraturan Walikota Nomor 86 Tahun 2011 tentang petunjuk Teknis Uang Kinerja pada Belanja Langsung, menandakan Pemerintah Kota Surabaya secara resmi meluncurkan *e-Performance* yaitu sistem manajemen informasi yang berguna untuk menilai kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Surabaya. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, latar belakang lahirnya *e-Performance* adalah rendahnya kinerja dan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil Kota Surabaya yang

terlihat dari banyaknya keluhan masyarakat terkait pelayanan publik. Adapun manfaat penggunaan *e-Performance* berdasarkan (www.eperformance.surabaya.go.id), sebagai berikut:

1. Memberikan informasi data PNS Kota Surabaya.
2. Memonitor aktivitas PNS Kota Surabaya.
3. Mengukur kinerja PNS Kota Surabaya.
4. Sebagai dasar pemberian Tunjangan Kinerja bagi PNS Kota Surabaya

E-performance merupakan *e-government* yang bersifat *Government-to-Government* (G2G). *Government to Government* (G2G) lahir karena adanya kebutuhan interaksi antara pemerintah dengan pemerintah lainnya yang tidak hanya menyangkut isu-isu terkait diplomasi, tetapi juga untuk memperlancar kerjasama (Rizka, 2015). Oleh sebab itu, Untuk memudahkan atasan, baik eselon III, eselon IV dan Walikota untuk memonitor kinerja pegawai Kota Surabaya maka diluncurkanlah *e-Performance*.

E-Performance merupakan *e-gov* yang bersifat G2G, sehingga kebermanfaatan sistem ini dirasakan paling banyak oleh pemerintah dan pegawai itu sendiri. Selain memudahkan atasan untuk mengontrol kinerja bawahan, *e-Performance* juga mampu mendorong pegawai untuk memperbaiki kinerja mereka karena adanya *reward* yang setimpal dengan beban tugas yang diberikan. Selain itu, dengan adanya *e-Performance* dapat terlihat mana pegawai yang bekerja dengan serius dan pegawai yang bekerja dengan seadanya sehingga mampu menjadi dorongan untuk pegawai bekerja secara optimal (Wimastuti 2016). *E-performance* juga berpengaruh dalam meningkatkan kejujuran pegawai terkait kesesuaian antara hasil laporan dengan kenyataan yang ada (Latuserimala 2015).

Sebelum adanya *e-Performance* penilaian kompetensi antar pegawai, atasan ke bawahan, dan pegawai ke atasan sulit dilakukan sehingga kualitas dan capaian kinerja pegawai sulit diukur (Syafriana 2016).

Sementara itu, masyarakat kurang merasakan manfaat adanya *e-Performance* karena memang *e-Performance* merupakan kebijakan internal Pemerintah Kota Surabaya. Masyarakat yang mengetahui adanya *e-Performance* hanya sebatas wakil rakyat yaitu DPRD Kota Surabaya dan segelintir warga Surabaya saja (Latuserimala 2015). Namun meski begitu masyarakat tetap dapat merasakan manfaat *e-Performance* pada meningkatnya kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah, sebab *e-Performance* membawa perubahan pada kinerja pegawai Kota Surabaya yang berdampak pada meningkatnya kualitas pelayanan publik untuk masyarakat.

Perubahan kinerja pegawai Kota Surabaya dibuktikan oleh hasil rekapitulasi keluhan masyarakat yang dilakukan oleh Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surabaya, berikut hasil rekapitulasi keluhan masyarakat pada tahun 2017-2019 dalam tabel.

Tabel 5
Rekapitulasi Keluhan Masyarakat mulai
Tahun 2017 s/d 2019

No.	Instansi	Tahun		
		2017	2018	2019
1.	DKRTH Kota Surabaya	399	253	240
2.	Dinas PU Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya	410	272	190
3.	Dispendukcapil Kota Surabaya	344	183	123
4.	Dinas Perhubungan Kota Surabaya	186	104	101
5.	PDAM Surya Sembada Kota Surabaya	183	66	59
6.	Lain-lain	680	720	701

Sumber: Dinkominfo Surabaya (data diolah)

Menurut tabel di atas, jumlah keluhan di tiap OPD Kota Surabaya mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Hal ini mengindikasikan *e-Performance* berhasil membawa perubahan pada kinerja pegawai yang kemudian berdampak pada meningkatnya kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. *Reward* dari program *e-Performance* melalui pemberian insentif bagi pegawai yang memiliki kinerja baik, terbukti dapat meningkatkan motivasi baik untuk pegawai itu sendiri maupun instansi pemerintah untuk mendapatkan nilai terbaik. Maka dengan ini, secara tidak langsung masyarakat juga merasakan kebermanfaatan *e-Performance*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dijabarkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan *e-Performance* Surabaya sudah cukup baik dan mampu membawa perubahan pada tingkat kinerja pegawai Negeri Sipil Kota Surabaya. Selain itu, *e-Performance* juga memudahkan atasan untuk memonitor kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pembahasan dengan pendekatan elemen *support*, *capacity* dan *value* terdapat beberapa aspek yang menonjol, yaitu:

Sisi elemen *support*, dukungan pemerintah atau *political will* terhadap pelaksanaan *e-performance* tertuang dalam Inpres nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-government*, Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011

tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, dan Peraturan Walikota No. 13 Tahun 2019 tentang Petunjuk Teknis Pemberian Uang Kinerja pada Belanja Langsung kepada PNSD di Lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. Pemerintah Kota Surabaya telah menjalankan ketiga peraturan tersebut, hal ini membuktikan bahwa sikap dan komitmen Pemerintah Kota Surabaya sangat baik dalam mewujudkan terlaksananya *e-Performance*. Untuk aspek sosialisasi masih ditemukan masalah terkait kurangnya pemahaman pegawai mengenai sistem *e-Performance*. Dan untuk aspek infrastruktur, Dukungan Pemerintah Kota Surabaya terhadap ketersediaan infrastruktur teknologi informasi terlihat dari tersedianya server sistem manajemen informasi *e-Performance* yang mampu mengintegrasikan satu OPD. Untuk sarana prasarana fisik terlihat dari tersedianya komputer bagi masing-masing pegawai. Meski begitu masih ditemukan kendala terkait keterbatasan sarana prasarana, *error* pada sistem *e-Performance* dan celah pada pengawasan.

Pada sisi *capacity*, ketersediaan SDM dalam pelaksanaan *e-Performance* terlihat dari adanya administrator *e-Performance* pada masing-masing OPD. Kemampuan pegawai dalam mengoperasikan *e-Performance* juga cukup baik, hal ini dibuktikan dengan tercapainya target capaian yang telah ditentukan. Meski begitu masih dijumpai pegawai yang masih mengalami kesulitan dalam mengoperasikan sistem *e-Performance*, selain itu, rendahnya kemampuan adaptasi pegawai dan kesadaran pegawai juga masih menjadi persoalan. Dari aspek finansial, Pemerintah Kota Surabaya menggelontorkan anggaran sebesar 2,7 Triliun untuk belanja pegawai, baik belanja langsung maupun belanja tidak langsung.

Pada sisi *value*, *e-Performance* merupakan *e-government* yang bersifat *Government to Government* (G2G) sehingga kebermanfaatan sistem ini dirasakan paling banyak oleh pemerintah dan pegawai itu sendiri sedangkan masyarakat kurang merasakan manfaatnya. Namun meski begitu masyarakat dapat merasakan manfaat *e-Performance* pada meningkatnya kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah.

SARAN

Berdasarkan permasalahan yang ada dalam pelaksanaan *e-Performance* Kota Surabaya, maka saran yang bisa diberikan peneliti, yaitu:

1. Untuk meningkatkan pemahaman pegawai dalam mengoperasikan sistem *e-Performance*, hendaknya tiap instansi mengadakan sosialisasi *intern* yang berkelanjutan. Selain itu juga bisa dengan mencetak buku pedoman maupun pamflet yang berisi tata cara pengoperasian sistem *e-*

performance, yang kemudian dibagikan kepada masing-masing pegawai.

2. Untuk menangani masalah terkait keterbatasan sarana, OPD terkait sebaiknya memperbaiki komputer yang rusak. Namun jika tidak memungkinkan, perlu adanya bantuan dari Pemerintah Kota Surabaya terkait pengadaan komputer, genset dan dana untuk mendukung berjalannya *e-Performance*. Selain itu, Pemerintah Kota Surabaya perlu mengadakan perbaikan pada sistem *e-Performance* untuk meminimalisir terjadinya *error* pada sistem *e-Performance*. Sementara itu, untuk menangani keterbatasan prasarana, Tiap OPD perlu meningkatkan kualitas internet agar tidak menghambat pegawai dalam memasukkan rincian kegiatan ke dalam sistem *e-Performance*.
3. Untuk meminimalisir terjadinya keterlambatan input kegiatan ke dalam sistem ada baiknya masing-masing OPD memberikan *early reminder* kepada pegawai untuk menginput kegiatannya ke dalam sistem *e-Performance*.
4. Saran untuk penelitian selanjutnya, diharapkan untuk turun ke lapangan agar data yang didapat lebih valid dan kredibel, terutama terkait sistem pembayaran tunjangan. Selain itu, ada baiknya juga membahas lebih lanjut mengenai capaian kinerja, pembagian dan penggunaan anggaran dana.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang sudah berkontribusi dalam penulisan jurnal ini diantaranya:

1. Seluruh dosen S1 Ilmu Administrasi Negara FISH UNESA.
2. Indah Prabawati, S.Sos., M.Si. selaku dosen pembimbing.
3. Dr. Weni Rosdiana, S.Sos., M.AP dan Galih Wahyu Pradana, S.A.P., M.Si. selaku dosen penilai.
4. Dan pihak-pihak lainnya yang memberikan dukungan moral maupun material kepada peneliti sehingga penulisan artikel ini dapat terselesaikan.

DAFTAR PUSTAKA

Adibowo, Rino, and Sylvia Octa Putri. 2016. "PENERAPAN E-GOVERNMENT DALAM PARADIPLOMASI PEMERINTAH KOTA BANDUNG." Volume VI(2):10.

Alshehri, Mohammed Abdulrahman, and Steve Drew. 2010. "Implementation of E-Government: Advantages and Challenges." *International Conference E-Activity and Leading Technologies*

2010 79–86.

Anshori, Teresa Irmira Nangameka &. Ahmad Ridho. 2018. "EFEKTIVITAS SISTEM E-PERFORMANCE DALAM MENUNJANG KINERJA PEGAWAI DI KECAMATAN GUNUNGANYAR KOTA SURABAYA PROVINSI JAWA TIMUR Teresa." *Institut Pemerintahan Dalam Negeri* 6:171–94.

Aritonang, Dinoroy Marganda. 2017. "The Impact of E-Government System on Public Service Quality in Indonesia." *European Scientific Journal, ESJ* 13(35):99.

Aslam, Hassan Danial, Mehmood Aslam, Naeem Ali, and Badar Habib. 2014. "Importance of Human Resource Management in 21st Century: A Theoretical Perspective." *International Journal of Human Resource Studies* 3(3):87.

Azizah, Wafiq Ima, Zuhriatu Mahmudah, and Arimurti Kriswibowo. 2020. "Political Will Pemerintah Kabupaten Jombang Terhadap Penanggulangan Kemiskinan Di Masyarakat Desa Political Will of Jombang District Government on Poverty Reduction in Village Communities." 1(April).

Bachtiar, Aditya Rahmat. 2013. "EFEKTIVITAS PENERAPAN SISTEM E-PERFORMANCE DI DINAS TENAGA KERJA KOTA SURABAYA." 1–12.

Bappeko, Surabaya. 2020. "Rencana Kerja Pemerintah Daerah Kota Surabaya Tahun 2021." *Baya* 44(12):243–54.

Bennington, Lynne, and Ahmad D. Habir. 2003. "Human Resource Management in Indonesia." *Human Resource Management Review* 13(3):373–92.

Damayanti, Sellaganjis. 2014. "Penggajian Berbasis Kinerja Di Sekretariat Pemerintah Kota Surabaya Melalui Program E-Performance Dan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP)." 2:1–10.

Efendi, Akhyar, dkk. 2006. "Manajemen Pegawai Negeri Sipil Yang Efektif." (8):1–31.

Firdaus, Mochammad. 2018. "Penerapan Sistem E-Performance Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Pendidikan Kota Surabaya."

Handoyo, Eko. 2012. "Kebijakan Publik." *Kebijakan Publik Deliberatif* 1–315.

Herdinawati, Betty. 2014. "Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Surabaya Melalui Electronic Performance."

Hertati, Diana. 2019. "Kebijakan Remunerasi Pns Berbasis E-Performance Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Regional Ii Badan Kepegawaian Negara Surabaya Provinsi Jawa Timur." *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara* 9(1).

- <https://epformance.surabaya.go.id/2020/>. 2020. "EPerformance | Pemerintah Kota Surabaya." Retrieved October 1, 2020 (<https://epformance.surabaya.go.id/portal/>).
- <https://humas.surabaya.go.id/>. n.d. "E-Performance Ala Wali Kota Risma Jadi Contoh Kabupaten Pulang Pisau Kalteng – Bangga Surabaya." Retrieved November 10, 2020 (<https://humas.surabaya.go.id/2019/10/11/e-performance-ala-wali-kota-risma-jadi-contoh-kabupaten-pulang-pisau-kalteng/>).
- Indrajit, Richard E. 2016. "Konsep Dan Strategi Electronic Government." *Electronic Government* 84.
- Kemenkeu, JDIH. 1999. "UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 43 TAHUN 1999 TENTANG PERUBAHAN ATAS UNDANG-UNDANG NOMOR 8 TAHUN 1974 TENTANG POKOK-POKOK KEPEGAWAIAN." 1–11.
- Kuhltau, Carol Collier. 2002. *Teaching The Library Research Process*. USA: Scarecrow Press Inc.
- Latuserimala, Nick Mathias. 2015. "STUDI DESKRIPTIF TENTANG EFEKTIVITAS SISTEM E-PERFORMANCE DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DINAS PEKERJAAN UMUM BINA MARGA DAN PEMATUSAN KOTA SURABAYA."
- Maryam, Neneng Siti. 2016. "MEWUJUDKAN GOOD GOVERNANCE MELALUI PELAYANAN PUBLIK." *Jurnal Ilmu Politik Dan Komunikasi* Volume VI(2):1–18.
- Ombudsman. 2019. "Jumlah Laporan Di Surabaya Tertinggi." Retrieved November 7, 2020 (<https://ombudsman.go.id/perwakilan/news/r/pwk--jumlah-laporan-di-surabaya--tertinggi>).
- Pradikta, Eggyawang Setia. 2014. "Efektivitas Program E-Performance Sebagai Upaya Untuk Mewujudkan Peningkatan Kinerja Dinas Kebersihan Dan Pertamanan Kota Surabaya." 2:1–10.
- Report, Insight, Klaus Schwab, and World Economic Forum. 2019. *The Global Competitiveness Report*.
- Rizka, Suwitri, Djumiarti. 2015. "ANALISIS PENERAPAN WEBSITE DALAM RANGKA E-GOVERNMENT DI KABUPATEN TEGAL." 18:23.
- Siddique, Waqar. 2016. "Critical Success Factors Affecting E-Government Policy Implementation in Pakistan." *JeDEM - EJournal of EDemocracy and Open Government* 8(1):102–26.
- Sugiyono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Surabaya, Dinkominfo. 2019. *ANALISIS KELUHAN MASYARAKAT BULAN JANUARI S/D DESEMBER TAHUN 2019*. Vol. 110.
- Syafrina, Muhairiyah. 2016. "Pengaruh Sistem E-Performance Terhadap Kinerja Dan Kompensasi Pegawai Negeri Sipil." *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi* 5.
- Syafrayani, Ida, and Yuli Putri Zaituna. 2019. "Penerapan E-Government Dalam Pelayanan Administrasi Kepegawaian: Studi Di Bkpsdm Kabupaten Sumenep." *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)* 3(1):28.
- Wahyudin, Yuyun. 2009. "Belajar, Teori Carl, Humanistik Rogers, Ransom Terhadap, Implikasinya Pembelajaran, Metode."
- Wanto, Alfi Haris. 2017. "KUALITAS PELAYANAN PUBLIK BERBASIS KONSEP SMART CITY Alfi Haris Wanto Abstrak." *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)ournal of Public Sector Innovations*, 2(1):39–43.
- Widjanarko, Ayu Citra Ningsih. 2018. "PENGUKURAN KINERJA DINAS PEKERJAAN UMUM BINA MARGA DAN PEMATUSAN KOTA SURABAYA DALAM PERSPEKTIF VALUE FOR MONEY."
- Wimastuti, Nina. 2016. "Efektivitas Penerapan Sistem E-Performance Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Surabaya." *Kebijakan Dan Manajemen Publik* 4(April):1–8.
- Zed, Mestika. 2008. *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.