

## **BAB IV**

### **PENGAWASAN KINERJA BIROKRASI MELALUI E-KINERJA**

Pada bab IV ini, penulis membahas tentang keseluruhan pembangunan dan pelaksanaan sistem online *e-Kinerja* sebagai penilai prestasi kerja bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di seluruh SKPD di jajaran lingkungan Pemerintahan Kota Semarang yang berisi Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja sebagai laporan kegiatan harian, bulanan, dan tahunan yang direncanakan oleh PNS bersangkutan. Perencanaan dilakukan sebelum pelaksanaan dan diakhiri dengan realisasi dan kemudian disetujui dan diverifikasi oleh Pejabat Penilai (atasan langsung PNS bersangkutan).

#### **4.1 Pengukuran Penilaian Kinerja PNS di Kota Semarang**

Salah satu komponen penting dan merupakan faktor penentu di dalam menjalankan pemerintahan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang ada harus mampu bersaing antara satu dengan yang lain untuk mencapai keberhasilan maupun prestasi. Kualitas sumber daya manusia pun dijadikan sebagai sebuah penilaian yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana dia mampu bersaing dan menghasilkan *output* yang baik dan kompeten. Begitu juga dengan sistem birokrasi di Indonesia. Sistem birokrasi di Indonesia dapat berjalan baik apabila sumber daya manusia yang dihasilkan juga baik. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah para pegawai negeri sipil yang telah dibina dan telah siap berkompetisi secara positif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan

pemerintah. Apalagi pada saat ini kinerja pemerintah difokuskan pada upaya untuk mewujudkan *outcomes* (hasil).

Dalam mewujudkan pembinaan bagi Pegawai Negeri Sipil tersebut, berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja, perlu dilakukannya penilaian prestasi kerja terhadap PNS, dimana telah diatur didalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja PNS yang dimaksudkan, yang tercantum didalam pasal 1 ayat 2 Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tersebut adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai, yang merupakan pimpinan/atasan langsung PNS bersangkutan terhadap Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja PNS. Sebelum diterapkannya regulasi baru, yakni Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS, Pemerintah Indonesia menggunakan regulasi lama yakni Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) dimana penerapannya dinilai sudah tidak relevan dengan perkembangan keadaan dan kebutuhan hukum dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil (kekhususan Kepegawaian). Dengan pertimbangan tersebut, maka PP Nomor 10 Tahun 1979 sudah digantikan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 berisi tentang pengisian laporan kerja pegawai dengan menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pegawai atau yang disebut DP3. Seperti yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya, DP3 merupakan laporan kerja Pegawai Negeri Sipil yang merupakan bahan dalam melaksanakan pembinaan

Pegawai Negeri Sipil dimana untuk kondisi saat ini sudah tidak relevan lagi diterapkan. Selain itu juga, tidak relevannya DP3 sebagai laporan kerja PNS adalah dinilai hanya dari salah satu sudut pandang si penilai yang berwenang, bukan berdasarkan prestasi kerja PNS. Seiring dengan perkembangan zaman, model penilaian prestasi kerja PNS dengan DP3 sudah tidak relevan karena 8 (delapan) unsur penilaian DP3 dianggap tidak mampu menciptakan aparatur yang cakap dalam memberikan pelayanan publik yang lebih baik kepada masyarakat. Hal ini yang menjadi dasar penggantian dari DP3 menjadi SKP yang dinilai lebih kompeten dalam menilai kerja bagi PNS. Berdasarkan itu, Pemerintah Indonesia mengganti dan menggunakan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 sebagai dasar hukum utama bagi penilaian kerja PNS.

**Tabel 4.1**

**Unsur Penilaian pada Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979 dan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011**

PP No. 10 Tahun 1979 (DP3)	PP No. 46 Tahun 2011 (SKP)
<p><i>Kesetiaan</i> (Ketaatan, dan pengabdian kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan pemerintah)</p>	<p><i>Objektif</i> (Penilaian terhadap pencapaian prestasi kerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan/penilaian subjek pribadi dari pejabat penilai)</p>
<p><i>Prestasi Kerja</i> (Hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan beban tugas)</p>	<p><i>Terukur</i> (Penilaian prestasi kerja yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif)</p>
<p><i>Tanggung jawab</i></p>	<p><i>Akuntabel</i> (Seluruh hasil penilaian prestasi kerja harus dapat)</p>

(Kesanggupan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya)	dipertanggungjawabkan kepada pejabat berwenang)
<i>Ketaatan</i> (Kesanggupan seorang pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan)	<i>Partisipatif</i> (Seluruh proses penilaian prestasi kerja dengan melibatkan secara aktif antara pejabat penilai dengan PNS bersangkutan)
<i>Kejujuran</i> (Ketulusan hati pegawai dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya)	<i>Transparan</i> (Seluruh proses dan hasil penilaian prestasi kerja bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia)
<i>Kerjasama</i> (Kemampuan seorang pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas)	
<i>Prakarsa</i> (Kemampuan seorang pegawai untuk mengambil suatu keputusan, langkah-langkah atau tindakan tanpa menunggu perintah atasan)	
<i>Kepemimpinan</i> (Kemampuan seorang pegawai untuk meyakinkan orang lain untuk melaksanakan tugas pokok dengan baik)	

Pada tabel 4.1 diatas merupakan unsur-unsur penilaian sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang DP3 dan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang SKP bagi PNS. Selain itu, penilaian lain yang digunakan yang tercantum di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun

2011 adalah perilaku kerja. Adapun unsur-unsur penilaian di dalam perilaku kerja sebagaimana meliputi:

**Tabel 4.2**  
**Unsur Penilaian Perilaku Kerja (Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011)**

Orientasi Pelayanan	Sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani.
Integritas	Kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan etika dalam organisasi.
Komitmen	Kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi.
Disiplin	Kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang telah ditentukan.
Kerjasama	Kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya, serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang telah ditentukan.
Kepemimpinan	Kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan memengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Unsur-unsur penilaian di dalam DP3, dinilai terlalu abstrak untuk diukur secara kuantitatif sehingga pejabat penilai sulit memberikan penilaian secara objektif. Karena ketidakmampuan mengikuti arus reformasi birokrasi dan banyak sekali bias

yang terjadi dalam penggunaan DP3 sebagai salah satu instrumen penilai kinerja aparatur dan PNS, serta didukung dengan adanya Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil menjadikan Peraturan Pemerintah Nomor. 46 Tahun 2011 sebagai jawaban bagi perbaikan dalam sistem kepegawaian di Negara Indonesia ini.

Adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Semarang (*sekarang bernama Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan*), yang merupakan badan, lembaga instansi pemerintah daerah Kota Semarang menangani di bidang khusus Kepegawaian yang mengadopsi dan menerapkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja sebagai bentuk penilaian terhadap prestasi kerja PNS di lingkungan Kota Semarang sebagai pengganti penggunaan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pegawai (DP3). Penilaian prestasi kerja PNS yang dilakukan di lingkungan Kota Semarang, dilaksanakan secara sistem online, dimana penilaian secara sistem online tersebut juga telah diatur di dalam Intruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-Government*. Hal ini disampaikan oleh Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si selaku Sekretaris BKD Kota Semarang, saat kunjungan *benchmarking* Pemerintah Kabupaten Tasikmalaya:

*“semua kegiatan di BKD Kota Semarang di e-gov kan”<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Hasil Pemaparan yang disampaikan oleh Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si pada tanggal 6 Desember 2017 pukul 13.47 WIB di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Semarang

Pembangunan *e-Kinerja* bukanlah yang pertama kali dilakukan oleh BKD Kota Semarang. Sebelum munculnya *e-Kinerja*, BKD Kota Semarang membangun aplikasi bernama *e-Performance* sebagai cikal bakal dibangunnya *e-Kinerja* yang juga mengadopsi dari *e-Government*. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si selaku Sekretaris BKD Kota Semarang:

*“Tahun 2014 itu kan ada Perka BKN No. 1 Tahun 2013 tentang SKP, kan kita liat, SKP itu itu muncul tahun 2013, kami mempunyai DP3. Ternyata kan DP3 itu tidak bisa melihat secara keseluruhan bagaimana kinerja daripada pegawai yang bersangkutan. Nah ini kami melihat SKP dan Pemerintah Kota Semarang kan sudah punya misi menuju ke Smart City makanya terus akhirnya kita munculkan online. Kita jaman dulu itu punya 16 ribu pegawai pada saat tahun 2014 ini kita melihat kalau penggantiannya tidak secara frontal dan tidak misalnya melalui online kan sulit, akhirnya kami mencoba memunculkan suatu bentuk aplikasi, tapi namanya bukan e-Kinerja, e-Performance. Dulu namanya e-Performance. Kita buat secara bertahap. Terus kita melihat karna kita juga menujunya ke Smart City, terus kita mencoba untuk membuat e-Kinerja. membuat e-Kinerja yang jaman dulu belum ada yang membuat. Sedangkan BKN pun yang dari pusat belum pernah menyusun e-Kinerja. SKP iya tapi e-Kinerja belum”<sup>2</sup>*

Selain itu, BKD Kota Semarang juga melihat dari sisi lain pembangunan aplikasi *e-Kinerja* ini. Bahwa pembangunan aplikasi *e-Kinerja* ini sebagai wujud salah satu misi dari Walikota Semarang yakni *BE SMART CITY*. Tidak hanya itu, BKD Kota Semarang juga mengikuti perkembangan arus globalisasi yang semakin canggih dengan juga mengikuti perkembangan perubahan birokrasi ke era digital. Menyadari bahwa *e-Government* memegang peranan penting dalam usaha menuju reformasi birokrasi, yaitu menata ulang, mengubah, memperbaiki dan menyempurnakan birokrasi agar menjadi lebih efisien, efektif, dan produktif dengan tidak meninggalkan peraturan lama serta untuk melihat kinerja pegawai,

---

<sup>2</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si pada tanggal 27 Februari 2018 pukul 10.25 WIB di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Semarang.

seperti penjelasan yang disampaikan oleh Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si selaku Sekretaris BKD Kota Semarang:

*“kalau kami dasarnya dari misi Walikota sih, Smart City. Kalau smart city itu kan mau tidak mau semuanya harus e-government (e-gov). Reformasi birokrasi kan juga e-gov. Lha kita bergerak, dan semua kegiatan ini mau kami e-gov kan. Jadi bertahap. Yang pertama, e-Kinerja ini kan suatu kerjaan paling besar.”<sup>3</sup>*

Bentuk dari implementasi *e-Government* yang BKD Kota Semarang adopsi dan diterapkan bagi para PNS di Kota Semarang yakni berupa sistem online aplikasi bernama *e-Kinerja*. *e-Kinerja* merupakan elektrik kinerja, atau e kinerja online atau disebut e-kin, yaitu sebuah aplikasi sistem online yang berisi seluruh laporan kegiatan kerja PNS yang dimiliki oleh setiap PNS di Kota Semarang. *e-Kinerja* berisikan penilaian SKP dan perilaku kerja secara online dan Laporan Hasil SKP. Untuk penilaian perilaku kerja dimiliki oleh PNS dengan Jabatan Struktural, seperti kepala dinas daerah atau badan, kepala bagian/bidang, kepala sub bagian/bidang, kepala sie, dll. Seperti yang telah disampaikan oleh Sdr. A. Ganeswara Wisnu Putro, S.Kom selaku Pranata Komputer BKD Kota Semarang:

*“e-Kinerja itu dek adalah SKP yang di online kan, artinya SKP yang ndak usah nulis, nyoret-nyoret lagi, urekan di buku merah itu udah gak. Langsung bikin, input di komputer. Jadi SKP yang di online kan.”<sup>4</sup>*

Hal ini telah diperkuat dengan penjelasan Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si selaku Sekretaris BKD Kota Semarang:

*“Terus kita melihat karna kita juga menjunya ke Smart City, terus kita mencoba untuk membuat e-Kinerja. Membuat e-Kinerja yang jaman dulu belum ada yang membuat. Sedangkan BKN pun yang dari pusat belum pernah menyusun e-Kinerja. SKP iya tapi e-Kinerja belum. Kita coba*

---

<sup>3</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si pada tanggal 27 Februari 2018 pukul 10.25 WIB di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Semarang.

<sup>4</sup> Hasil Wawancara dengan Sdr. A. Ganeswara Wisnu Putro pada tanggal 26 Oktober 2017 pukul 13.34 WIB di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Semarang.



*terobosan. Yang namanya e-Kinerja itu SKP online lah gitu. Karna isinya juga SKP.”<sup>5</sup>*

Pembangunan aplikasi *e-Kinerja* oleh BKD Kota Semarang ini pada tahun 2014 melaksanakan kerjasama dengan pihak ketiga yakni Universitas Dian Nuswantoro (Udinus) setelah adanya keluaran Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS dengan menggunakan SKP sebagai penilaian kerja PNS. Namun sistem online penilaian PNS dengan menggunakan aplikasi ini baru diterapkan secara utuh pada awal tahun 2017. Hal ini telah disampaikan oleh Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si selaku Sekretaris BKD Kota Semarang, saat kunjungan *benchmarking* dari Pemerintah Kabupaten Tasikmalaya:

*“E-kinerja kita bangun 2014, kita buat semacam aplikasi yang akhirnya baru kita terapkan secara utuh tahun 2017. Kita bangun e-kinerja dengan kerjasama pihak ketiganya itu dengan, eh, Udinus dan kita bagi beberapa tahap e-kinerja”<sup>6</sup>*

Hal tersebut juga diperkuat dengan penjelasan Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si selaku Sekretaris BKD Kota Semarang:

*“Iha kami kerja sama dengan Udinus untuk membuat aplikasi. Mereka yg belajar SKP ke Jogja, kembali terus kita membentuk pranata komputer itu menggawangi e-Kinerja. Iha kita gathukke, antara e-Kinerja dengan SKP, antara prakom dengan mereka2 yang dikirim ke Jogja, Iha kita bentuk gugus tugas.”<sup>7</sup>*

Pembangunan *e-Kinerja* dengan penerapan *e-Kinerja* sendiri terbilang memiliki waktu yang cukup lama. Namun, penerapan *e-Kinerja* dilakukan secara bertahap

---

<sup>5</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si pada tanggal tanggal 27 Februari 2018 pukul 10.25 WIB di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Semarang.

<sup>6</sup> Hasil Pemaparan yang disampaikan oleh Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si pada tanggal 6 Desember 2017 pukul 13.47 WIB di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Semarang.

<sup>7</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si pada tanggal tanggal 27 Februari 2018 pukul 10.25 WIB di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Semarang.

setelah pembangunan sistem online *e-Kinerja* tersebut. Alasan utama penerapan *e-Kinerja* yang cukup lama dari tahun pembangunannya adalah transformasi dari budaya yang masih manual ke budaya online. Hal ini disampaikan oleh Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si selaku Sekretaris BKD Kota Semarang, saat kunjungan *benchmarking* dari Pemerintah Kabupaten Tasikmalaya:

*“Jadi jarak antara pembangunan e-kinerja dengan penerapan e-kinerja kami membutuhkan waktu hampir 3 tahun. Kenapa? Karena ternyata yang namanya penerapan teknologi harus merubah budaya. Budaya tradisional ke budaya modern itu yang ternyata lama sekali.”*<sup>8</sup>

Penerapan ke dalam budaya modern yang saat ini serba menggunakan sistem online memang sedang digencarkan oleh Pemerintah Indonesia dan sudah lama dilaksanakan hanya saja dengan cara bertahap. Karena tidak semua lapisan masyarakat berbagai usia melek akan teknologi. Bersamaan dengan itu, BKD Kota Semarang juga menjalankan sistem online aplikasi *e-Kinerja* secara bertahap. Tahapan demi tahapan tersebut dimaksudkan agar seluruh PNS pada setiap SKPD yang ada di Kota Semarang siap menerima budaya baru serta dapat mengerti dan memahami bagaimana cara menyusun laporan SKP dan perilaku kerja bagi PNS dan masing-masing atasan.

Tidak hanya sebagai tindak lanjut atas pelaksanaan kebijakan Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 mengenai Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-Government*, penerapan penggunaan teknologi informasi yang diterapkan di dalam bidang khusus Kepegawaian di wilayah Kota Semarang juga mengacu pada Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan

---

<sup>8</sup> Hasil Pemaparan yang disampaikan oleh Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si pada tanggal 6 Desember 2017 pukul 13.47 WIB di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Semarang

Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang kemudian di transformasi penggunaannya, yang semula menggunakan sistem yang masih manual, kemudian dirubah menjadi sistem online ini banyak mengalami penolakan. Penolakan tersebut datang dari berbagai SKPD yang ada di Kota Semarang, dimana penolakan tersebut sebagai wujud ketidakpahaman oleh PNS yang tidak paham dan tidak mengerti tentang komputer. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Kartika Hedi Aji, M.Si selaku Sekretaris BKD Kota Semarang, saat pemaparan kunjungan *benchmarking* Pemerintah Kabupaten Tasikmalaya:

*“tapi ternyata untuk teknologi informasi itu ada kendalanya. Kita tahu hampir seratus persen pegawai tidak ramah terhadap teknologi, tapi bisa menggunakan hp. Lha itu, jeleknya kayak gitu. Laptop, komputer wong gak pernah ndemek komputer, ndemeke hp.”<sup>9</sup>*

Memang kendala terbesar dari transformasi penggunaan sistem manual ke sistem online adalah pemahaman tentang teknologi komputer. Bagi sebagian besar PNS, yang rata-rata berusia separuh baya, penggunaan *handphone* dinilai lebih mudah dipahami daripada penggunaan komputer. Penggunaan *handphone* hanya membutuhkan koneksi jaringan internet yang dinilai lebih cepat, praktis, dan efektif. Sedangkan penggunaan perangkat komputer memerlukan banyak waktu karena bila tidak paham harus belajar terlebih dahulu untuk dapat mengoperasikan serta menjalankan sistem yang telah ditentukan. Selain itu pula berbagai alasan lainnya yang menjadikan pelaksanaan sistem *e-Kinerja* memiliki kendala adalah

---

<sup>9</sup> Hasil Pemaparan yang disampaikan oleh Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si pada tanggal 6 Desember 2017 pukul 13.47 WIB di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Semarang

pegawai yang hanya tamatan pendidikan rendah dan tidak terbiasa melakukan pekerjaan dengan perangkat komputer.

Sebelum pembangunan aplikasi *e-Kinerja* dibuat, BKD Kota Semarang melaksanakan kunjungan ke Badan Kepegawaian Negara (BKN) untuk belajar tentang SKP. Setelah semua pegawai belajar dan memahami tentang keseluruhan SKP, khusus bagi sub bidang Data dan Informasi Pegawai BKD Kota Semarang membuat aplikasi *e-Kinerja*. Tidak hanya selesai sampai disitu saja, langkah selanjutnya membentuk pranata komputer dan gugus tugas, kemudian melaksanakan asistensi ke SKPD yang berada pada wilayah lingkungan Pemerintah Kota Semarang seperti yang telah disampaikan oleh Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si selaku Sekretaris BKD Kota Semarang:

*“pertama kan tahap-tahapnya kita membuat sosialisasi tentang SKP, membuat sosialisasi tentang e-Kinerja, setelah sosialisasi kita mengirimkan pegawai-pegawai BKD ke BKN Regional belajar e-Kinerja, bukan e-Kinerja belajar SKP karena BKN kan belum ada e-Kinerja. Lha kami kerjasama dengan Udinus untuk membuat aplikasi. Mereka yang belajar SKP ke Jogja, kembali terus kita membentuk pranata komputer itu menggawangi e-Kinerja. lha kita gathukke, antara e-Kinerja dengan SKP, antara prakom dengan mereka yang dikirim ke Jogja, lha kita bentuk gugus tugas. Setelah sosialisasi, yang namanya perubahan teknologi itu kan tidak bisa serta merta, harus bertahap. Makanya tidak hanya sosialisasi ke pegawai, kita kumpulkan didalam rakor, kita bentuk tugas. Pembekalan pengetahuan kepada masing-masing yang nantinya harus melakukan asistensi ke OPD. Jadi semuanya terjun ke OPD-OPD, ngerjakke SKP kayak apa, terus ngerjakke SKP yg di e-Kinerja kayak apa.”<sup>10</sup>*

Pembangunan *e-Kinerja* yang dilaksanakan pada tahun 2014 ini memang ditujukan bagi setiap individu pegawai negeri pada setiap SKPD yang ada di wilayah Kota Semarang. Pembangunan aplikasi sistem online ini tentunya juga sudah merujuk

---

<sup>10</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si pada tanggal tanggal 27 Februari 2018 pukul 10.25 WIB di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Semarang.

pada ketentuan Surat Walikota dan Perwal yang ada. Pada tahun 2014 dibuat aplikasi *e-Kinerja* secara bertahap, tahun 2015 membuat *prototype* bagi dinas yang dinilai mampu, baru pada tahun 2016 menyasar pada dinas-dinas di Kota Semarang untuk menggunakan aplikasi *e-Kinerja* sebagai laporan kerja pegawai. Dinas daerah yang menjadi sasaran untuk penerapan aplikasi *e-Kinerja* di Kota Semarang adalah Dinas Kesehatan dan Dinas Pendidikan. Dinas daerah tersebut merupakan dinas yang paling besar di Kota Semarang karena memiliki jumlah pegawai terbanyak dan menjadi *parent project* aplikasi *e-Kinerja* sebelum dilaksanakan ke dinas-dinas lainnya. Hal ini seperti yang telah disampaikan oleh Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si selaku Sekretaris BKD Kota Semarang:

*“tahun 2014 itu kan ada Perka BKN No. 1 Tahun 2013 tentang SKP, kan kita liat, SKP itu itu muncul tahun 2013, kami mempunyai DP3. Ternyata kan DP3 itu tidak bisa melihat secara keseluruhan bagaimana kinerja daripada pegawai yang bersangkutan. Nah ini kami melihat SKP dan Pemerintah Kota Semarang kan sudah punya misi menuju ke Smart City makanya terus akhirnya kita munculkan online. Jadi kalau Perka BKN No. 1 Tahun 2013 kan untuk penggantian DP3, bentuknya SKP. 2015 kita buat prototype, ini ini yang wajib membuat e-Kinerja, nah setelah ini berhasil, 2016 itu sudah hampir 90% pegawai. Lha ki 2016 sudah saya lihat 90% naiknya ada surat dari Pemerintah Kota wajib pakai e-Kinerja. 2016 terakhir, Desember. Ya karna 90% sudah membuat jadi ora gejer.”<sup>11</sup>*

Setelah penetapan ke dinas terkait yang menjadi *parent project* dari aplikasi *e-Kinerja* kemudian BKD Kota Semarang mengadakan sosialisasi tentang aplikasi *e-Kinerja* yang dilakukan selama setahun. Kemudian setelah dilaksanakannya sosialisasi *e-Kinerja*, barulah kemudian BKD Kota Semarang menerapkan ke dinas yang menjadi *parent project* dari aplikasi *e-Kinerja* tersebut. Bisa dikatakan bahwa dinas tersebut sebagai dinas percontohan bagi penerapan *e-Kinerja*. Baru mulai

---

<sup>11</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si pada tanggal tanggal 27 Februari 2018 pukul 10.25 WIB di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Semarang.

pada tahun 2016, Dinas Kesehatan dan Dinas Pendidikan secara bertahap memakai aplikasi *e-Kinerja*. Setelah pelaksanaan secara bertahap pada kedua dinas tersebut dapat mencapai keberhasilan sekitar 70% sampai 75% maka dapat dilanjutkan kepada dinas lainnya untuk pelaksanaan aplikasi *e-Kinerja* tersebut. Dan baru pada tahun 2017 secara keseluruhan SKPD di Kota Semarang menggunakan aplikasi *e-Kinerja* bagi penilaian kinerja mereka. Seperti yang telah disampaikan oleh Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si selaku Sekretaris BKD Kota Semarang:

*“Makanya ada SKPD percontohan dulu. Jadi kita kembangkan SKPD percontohan ki terus kita terjunkan, disini sudah siap, lha kami proyeksinya kan gini, disini ada kira-kira 50 berapa SKPD, dengan kondisi jaman dulu 16 ribu pegawai kita hantam yang pertama kali itu yang SKPD yang terbanyak jumlahnya dalam arti jumlah PNSnya. Kami kejar dinas pendidikan, kami kejar dinas kesehatan itu kan paling banyak, terus BKD sebagai percontohan, Inspektorat sebagai percontohan dari beberapa percontohan itu, yang kami bangun dulu itu sudah hampir 75% pegawai jadi bisa membuat. Jadi kami hantam dulu itu. Sebagai contohnya pada saat kami turun ke SKPD lain “dinas pendidikan yang orangnya segitu banyak aja bisa” lha itu kami modelnya seperti itu. Kalau dinas pendidikan, dinas kesehatan sudah bisa jalan saya agak lega, itu berarti mewakili 2/3 PNS Kota Semarang walaupun hanya beberapa SKPD, yang kecil-kecil pada manut.”<sup>12</sup>*

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, sebelum pembuatan aplikasi *e-Kinerja* ini, tentunya BKD Kota Semarang sudah memprediksikan akan adanya penolakan-penolakan dari SKPD yang ada di Kota Semarang tentang penerapan aplikasi *e-Kinerja* bagi PNS. BKD Kota Semarang tentunya sudah mengantisipasi dan memprediksi agar tidak terjadi penolakan terhadap penerapan aplikasi *e-Kinerja*, yaitu dengan mengintegrasikan antara *e-Kinerja* dengan TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai). Tambahan Penghasilan Pegawai dinilai merupakan solusi, upaya yang diberikan oleh tiap-tiap pimpinan daerah yang memiliki kewenangan

---

<sup>12</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si pada tanggal tanggal 27 Februari 2018 pukul 10.25 WIB di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Semarang.

tertinggi dalam pemerintahannya dalam mensejahterakan PNS karena sistem penggajian kepegawaian juga sangat terkait dengan kinerja aparatur pemerintah. Tentunya dengan melihat kondisi dan permasalahan yang dihadapi masing-masing daerah. Pemberian TPP juga telah disesuaikan dengan ketentuan Undang-Undang. Di wilayah Pemerintahan Kota Semarang, integrasi antara aplikasi *e-Kinerja* dengan TPP ini dimaksudkan bahwa agar supaya para PNS yang ingin mendapatkan TPP selain mendapatkan gaji pokok tentunya, wajib hukumnya mengisi SKP melalui *e-Kinerja*. TPP disini dijadikan sebagai salah satu bentuk penyemangat dalam melaksanakan kewajiban sebagai seorang pegawai dan juga dijadikan sebagai tameng bagi penolakan terhadap penolakan pengimplementasian aplikasi *e-Kinerja*. Seperti yang disampaikan oleh Sdr. Dian Aryanto, SS selaku Kasubbid Data dan Informasi Pegawai BKD Kota Semarang, saat kunjungan *benchmarking* dari Pemerintah Kabupaten Tasikmalaya:

*“Dan e-kinerja ini sudah terkoneksi langsung dengan aplikasi TPP. Jadi apa yang sudah diinput disini itu akan terkoneksi langsung dengan aplikasi kami di TPP. Ini langsung jadi, siapapun PNS yang tidak mengisi e-kinerja, dipastikan tidak akan menerima TPP.”<sup>13</sup>*

Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si selaku Sekretaris BKD Kota Semarang:

*“Makanya kita kaitkan dengan TPP (tambahan penghasilan pegawai). Selama kita memaksa membuat e-kinerja, yang dari manual menjadi online, tanpa ada reward kami yakin tidak akan berhasil. Makanya kita kaitkan dengan TPP. Siapa yang pengen dapat TPP, silahkan membuat SKP melalui e-kinerja. Yang tidak membuat SKP melalui e-kinerja, hanya SKP manual tidak akan mendapatkan TPP. Akhirnya berhasil. Jadi setelah*

---

<sup>13</sup> Hasil Pemaparan yang disampaikan oleh Sdr. Dian Aryanto, SS pada tanggal 6 Desember 2017 pukul 13.47 WIB di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Semarang

*kami eh mengkaitkan dengan TPP itu akhirnya penolakan itu hilang dengan sendirinya.”<sup>14</sup>*

Serta diperjelas dengan pernyataan dari Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si selaku Sekretaris BKD Kota Semarang:

*“Kan gini, kita integrasikan dengan TPP karna SKP dengan TPP dengan presensi itu terkait. Terus kita integrasikan juga dengan e-sisdsm. Jadi pada saat pengajuan TPP itu kan mrebet2, TPP kan juga sudah online, jadi mengajukannya sudah tidak pakai berkas lagi. Pengajuan TPP kalau itu tidak lengkap, nama-namanya itu (tidak sama) tidak akan bisa di print. Makanya harus dengan e-sisdsm. Kami menggunakan kan karna kami juga merasakan bahwa e-sisdsm kurang lengkap. Makanya biar orang cepet-cepet nglengkapi nek mesti bakal entuk reward. Jadi istilahnya pada saat kami memberikan bentuk kewajiban kita berikan reward. Jadi kita kaitkan supaya temen-temen yang ada di luar itu tidak merasa “kerja rak ono hasile”. Dan itu didukung oleh pak Wali dengan catatan kinerja harus meningkat.”<sup>15</sup>*

Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang secara sistematis terintegrasi dengan aplikasi *e-Kinerja* diberikan sesuai dengan perolehan akhir dari penilaian SKP dan perilaku kerja PNS bersangkutan. Hasil TPP tersebut sudah dihitung secara otomatis dan sistematis pula berapa besarnya. Pendapatan TPP bukan secara keseluruhan didapatkan dari laporan SKP dan perilaku kerja yang terdapat di dalam aplikasi *e-Kinerja* saja, namun juga dihitung dari pertimbangan objektif seperti kehadiran dan cuti, walaupun memang yang paling besar dihitung dari hasil laporan SKP dan perilaku kerja yang terdapat di dalam *e-Kinerja*. Di Kota Semarang, TPP diberikan kepada seluruh calon PNS dan PNS kecuali guru yang sudah bersertifikasi. Pemberian TPP Kota Semarang dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Tahun Anggaran.

---

<sup>14</sup> Hasil Pemaparan yang disampaikan oleh Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si pada tanggal 6 Desember 2017 pukul 13.47 WIB di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Semarang

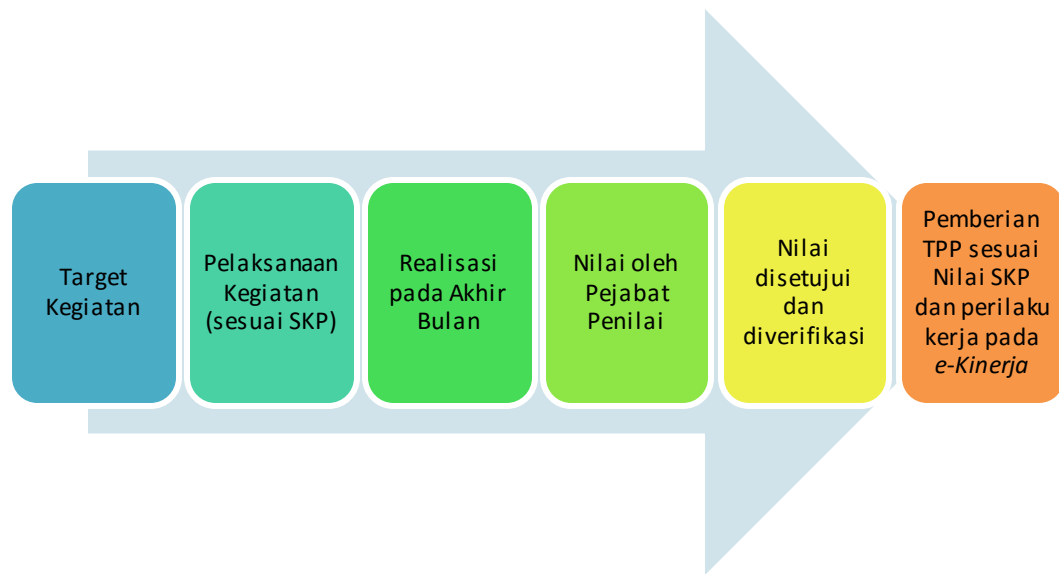
<sup>15</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si pada tanggal tanggal 27 Februari 2018 pukul 10.25 WIB di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Semarang.



Adapun besaran TPP yang dikaitkan dengan penghitungan pada *e-Kinerja* sebagai salah satu unsur penghitungan pada perolehan penilaian prestasi kerja PNS sebagai berikut:

1. Potongan 5% per hari tidak masuk kerja
2. Potongan 2,5% per hari kerja bagi PNS yang ambil cuti
3. Potongan 50% bagi PNS yang mengambil cuti sakit 1-18 bulan
4. Potongan 5% per hari kerja CPNS/PNS yang terlambat dan pulang lebih awal. Kekurangan jam kerja diakumulasikan dan dikonversi 5 jam sama dengan 1 hari kerja

Pengisian SKP tahunan, bulanan dan harian disesuaikan dengan kategori waktunya. SKP harian diisi setiap hari, SKP bulanan setiap bulannya, dan SKP tahunan diisi sesuai dengan target pada awal tahun berjalan. Pengisian SKP pada aplikasi *e-Kinerja* diawali pada pengisian target kerja PNS bersangkutan. Kemudian setelah PNS bersangkutan mengisi target, atasan langsung pengisian tersebut meliputi target dan realisasi yang diisi pada akhir bulan di setiap bulannya. Pengisian SKP pada aplikasi *e-Kinerja* diawali pada pengisian target kerja PNS bersangkutan. Kemudian setelah PNS bersangkutan mengisi target, atasan langsung pegawai bersangkutan akan memverifikasi dan menyetujui target PNS tersebut. Kemudian pada waktu berjalan, apa yang telah ditargetkan oleh pegawai bersangkutan, pada akhir bulannya pegawai bersangkutan akan mengisi realisasi kerja sesuai dengan capaian target hasil kerja PNS bersangkutan. Adapun proses urutannya bila digambarkan sebagai berikut:



Pengajuan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) didapatkan setelah PNS mengisi laporan *e-Kinerja* karena syarat mendapatkan TPP bagi PNS hanya dengan mengisi SKP bulanan di dalam aplikasi *e-Kinerja*, seperti yang telah disampaikan oleh Dian Aryanto, SS selaku Kasubbid Data dan Informasi Pegawai BKD Kota Semarang:

*“memang di Kota Semarang untuk pengajuan TPP itu diwajibkan menggunakan aplikasi e-Kinerja dan kewajiban PNS hanya mengisi e-kin bulanan saja. Jadi PNS tidak mengisi harian, walaupun disini kita ada harian, eh, ada SKP harian, tapi yang kita gunakan sampai sejauh ini masih SKP bulanan.”*<sup>16</sup>

Pernyataan dari Sdr. Dian Aryanto, SS tersebut diperkuat dengan penjelasan dari Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si selaku Sekretaris BKD Kota Semarang:

*“Jadi TPP kami gunakan buat untuk menekan orang untuk membuat e-Kinerja, agak maksa dikit. “kamu bisa dapat TPP kalau kamu membuat SKP di aplikasi”. Makanya akhirnya muncul di 2016 itu wajib membuat. Siapapun yg tidak membuat SKP di e-Kinerja di aplikasi tidak dapat TPP. Saya bilang ke seluruh SKPD akhirnya mulai Januari 2017 itu, semuanya*

<sup>16</sup> Hasil Pemaparan yang disampaikan oleh Sdr. Dian Aryanto, SS pada tanggal 6 Desember 2017 pukul 13.47 WIB di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Semarang

*sudah pakai e-Kinerja. Jadi kalau kami membuat suatu aturan, kita masukkan ke dalam TPP, perwalnya TPP, jadi mesti muncul, dan mesti dipatuhi.”<sup>17</sup>*

Laporan SKP dan perilaku kerja PNS dapat dilihat pada Laporan Rekap SKP pada aplikasi *e-Kinerja* yang dimiliki oleh setiap PNS. Setiap PNS akan mendapatkan besaran TPP sesuai dengan perolehan hasil akhir SKP dan perilaku kerjanya serta perhitungan objektif lainnya seperti kehadiran dan cuti. Laporan tersebut dapat dijadikan sebagai laporan akhir yang kemudian diserahkan kepada atasan langsung pegawai untuk bahan evaluasi PNS bersangkutan dan sebagai laporan hasil perolehan besaran TPP PNS di tiap akhir bulannya sesuai dengan kegiatan dan beban kerja dari masing-masing PNS.

Keseluruhan SKPD di wilayah Pemerintah Kota Semarang, yang berjumlah 51 SKPD menggunakan sistem online aplikasi *e-Kinerja* sebagai laporan penilaian kerja PNS kepada Pejabat Penilai (atasan langsung pegawai bersangkutan). Dalam penulisan ini, penulis mengambil 2 (dua) situs penelitian terkait pengawasan kinerja birokrasi melalui *e-Kinerja*, yakni di Dinas Pendidikan Kota Semarang dan Dinas Kesehatan Kota Semarang karena kedua dinas tersebut merupakan dinas daerah terbesar di wilayah Pemerintah Kota Semarang. Selain itu, kedua dinas daerah tersebut (Dinas Pendidikan dan Dinas Kesehatan Kota Semarang) menjadi *prototype* bagi pelaksanaan program *e-Kinerja* yang diselenggarakan oleh Pemerintah Kota Semarang dengan BKD Kota Semarang.

---

<sup>17</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si pada tanggal tanggal 27 Februari 2018 pukul 10.25 WIB di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Semarang.

## **4.2 Implementasi *e-Kinerja* sebagai Sistem Online Penilaian Prestasi Kerja PNS di Kota Semarang**

### **4.2.1 Implementasi *e-Kinerja* pada Dinas Pendidikan Kota Semarang**

Di Kota Semarang, dinas daerah yang dijadikan sebagai *parent project* bagi pelaksanaan penggunaan *e-Kinerja* adalah Dinas Pendidikan Kota Semarang. Dinas Pendidikan Kota Semarang merupakan salah satu dinas daerah terbesar dari seluruh SKPD yang ada di Kota Semarang. Dinas Pendidikan Kota Semarang juga membawahi tidak hanya tenaga pendidik seperti guru, kepala sekolah, tutor, pembimbing, dan tenaga kependidikan tetapi juga pengawas sekolah serta UPTD Pendidikan di setiap kecamatan yang ada di wilayah Kota Semarang.

Sebelum menggunakan sistem online *e-Kinerja*, Dinas Pendidikan menggunakan sistem manual yang kemudian setelah adanya pemberlakuan sistem online *e-Kinerja* untuk penilaian kinerja PNS dengan mengacu pada peraturan perundang-undangan yang ada, yakni Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Kinerja PNS, Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, dan Peraturan Kepala BKN No. 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Ketiga peraturan tersebut digunakan sebagai acuan penilaian kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Semarang sebelum diterapkannya sistem online penilaian bagi PNS melalui *e-Kinerja* seperti yang disampaikan oleh Ibu Kartika Nusantari, S.Pd selaku Staf Sekretariat Umum bid. Pengelola Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Semarang:

*“Secara manual, belum pakai sistem. Pakai sistem itu baru-baru aja, karna ada e-Kinerja.”<sup>18</sup>*

Hal tersebut dibenarkan oleh penjelasan Bapak Drs. Hari Waluyo, MM selaku Kepala Bidang Pembinaan Guru dan Tenaga Kependidikan Dinas Pendidikan Kota Semarang:

*“Sebelumnya acuannya sama, tetapi sebelumnya belum ada e-Kinerja. Jadi kita buat secara manual. Kalau acuannya tentu saja kita mengacu kepada ketentuan yang berlaku, terutama ketentuan tentang penilaian kinerja PNS. Penilaian kinerja PNS. Itu ketentuan itu ada di, yang pertama ya mbak, di Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS, terus Peraturan Kepala BKN No. 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS, terus juga Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS. Itu acuannya mbak, tetapi dulu belum ada e-Kinerja.”<sup>19</sup>*

Sistem manual yang digunakan pada Dinas Pendidikan Kota Semarang berbeda dengan setelah penggunaan sistem online *e-Kinerja*. Sebelum adanya *e-Kinerja*, para pegawai di Dinas Pendidikan Kota Semarang dapat dirubah. Berbeda apabila telah menggunakan sistem online *e-Kinerja*, para pegawai diharuskan menargetkan terlebih dulu apa yang hendak dikerjakan. Perbedaan ini seperti yang disampaikan oleh Ibu Kartika Nusantari, S.Pd selaku Staf Sekretariat Umum bag. Pengelola Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Semarang:

*“Ada perbedaan. Kalau manual, bisa diganti-ganti (dirubah). Kalau pakai sistem kan harus ditargetin dulu, udah gak bisa diganti-ganti. Harus sesuai sama yang mau dikerjain. Terus kalau yang udah pakai sistem itu udah ngelink sama TPP.”<sup>20</sup>*

---

<sup>18</sup> Hasil Wawancara dengan Ibu Kartika Nusantari, S.Pd pada tanggal 11 Januari 2018 pukul 10.05 WIB di Kantor Dinas Pendidikan Kota Semarang

<sup>19</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Drs. Hari Waluyo, MM pada tanggal 9 Januari 2018 pukul 13.40 WIB di Kantor Dinas Pendidikan Kota Semarang

<sup>20</sup> Hasil Wawancara dengan Ibu Kartika Nusantari, S.Pd pada tanggal 11 Januari 2018 pukul 10.05 WIB di Kantor Dinas Pendidikan Kota Semarang

Pada saat pengenalan penggunaan sistem online *e-Kinerja* akan diterapkan di Kota Semarang, para atasan dan staf di Dinas Pendidikan dapat menerima dengan baik. Karena sebelum adanya penerapan *e-Kinerja* bagi penilaian kerja pegawai, di Dinas Pendidikan Kota Semarang sudah akrab dengan berbagai penerapan sistem online lainnya di dalam melayani masyarakat dan pemberian pelayanan kepada guru, tutor, maupun pelaku di bidang pendidikan lainnya. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Drs. Hari Waluyo, MM selaku Kepala Bidang Pembinaan Guru dan Tenaga Kependidikan Dinas Pendidikan Kota Semarang:

*“Kalau disini temen-temen nerimanya baik sih mbak. Karna kan sebelum adanya apa tu, eh, e-Kinerja pun disini (Dinas Pendidikan) semuanya sudah serba sistem online, seperti m-edukasi, cek sekolahku, pengecekan NISN, dll mbak.”*<sup>21</sup>

Adapun respon dari pegawai di Dinas Pendidikan sendiri juga sama dengan yang telah disampaikan oleh Bapak Drs. Hari Waluyo, MM. Namun bedanya terletak pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang yang sudah lanjut usia yang kurang paham mengenai komputer karena harus mengerti sistem *e-Kinerja* dan juga pengoperasian *e-Kinerja* yang masing-masing PNS harus dapat mengisi, seperti yang disampaikan oleh Ibu Kartika Nusantari, S.Pd selaku Staf Sekretariat Umum bag. Pengelola Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Semarang berikut:

*“Responnya kita sih biasa. Cuma untuk yang pegawai yang udah sepuh-sepuh itu to, yang belum ngerti IT, karna kan mereka gak ngerti komputer. Kalau yang muda-muda ya biasa aja, bisa membuat. Kalau yang sudah sepuh-sepuh kan perlu belajar agak lama. Belajarnya dobel, e-Kinerja plus sistemnya.”*<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Drs. Hari Waluyo, MM pada tanggal 9 Januari 2018 pukul 13.40 WIB di Kantor Dinas Pendidikan Kota Semarang

<sup>22</sup> Hasil Wawancara dengan Ibu Kartika Nusantari, S.Pd pada tanggal 11 Januari 2018 pukul 10.05 WIB di Kantor Dinas Pendidikan Kota Semarang

Karena memang di Dinas Pendidikan Kota Semarang sendiri mewajibkan dan mengharuskan seluruh pegawainya untuk dapat dan bisa menggunakan komputer. Dan juga ritme kerja pada Dinas Pendidikan Kota Semarang sendiri semuanya selain harus cepat dan juga menggunakan komputer untuk melakukan kegiatan kerjanya. Sifat wajib dan harus ini merupakan salah satu upaya yang dijalankan Dinas Pendidikan untuk dapat mengikuti perkembangan arus globalisasi ke arah modern, salah satunya penerapan teknologi informasi dan komunikasi di dalam kinerjanya. Pegawai Dinas Pendidikan yang tidak bisa dan tidak dapat menggunakan komputer akan dididik, seperti yang telah disampaikan oleh Bapak Drs. Hari Waluyo, MM selaku Kepala Bidang Pembinaan Guru dan Tenaga Kependidikan Dinas Pendidikan Kota Semarang:

*“Sekarang kan semuanya kan lewat online semua ya. Pak Kepala Dinas (Pendidikan) itu memang mewajibkan semua pegawainya itu bisa komputer. Harus. Kalau gak bisa kita didik. Jadi kalau gak bisa, di didik, di kursuske. Rak mbayar. Jadi kami punya ruang BLC namanya, itu ruang khusus itu untuk mendidik temen-temen yang tidak bisa komputer. Dan disini semua pegawai didepannya itu ada desktop atau PC. Lha itu tugasnya memang dia bekerja dengan komputer mbak. Jadi hukumnya harus bisa. Yang kedua memang kita modelnya online semua. Jadi tidak ada yang tidak online. Jadi hukumnya wajib harus bisa komputer.”<sup>23</sup>*

Seperti yang telah disampaikan oleh Bapak Drs. Hari Waluyo, MM selaku Kepala Bidang Pembinaan Guru dan Tenaga Kependidikan Dinas Pendidikan Kota Semarang, bagi pegawai di Dinas Pendidikan yang sudah lanjut usia dan tidak paham mengenai komputerisasi akan dididik. Di Dinas Pendidikan Kota Semarang sendiri memiliki ruang khusus bernama Ruang BLC, yang merupakan ruang khusus

---

<sup>23</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Drs. Hari Waluyo, MM pada tanggal 9 Januari 2018 pukul 13.40 WIB di Kantor Dinas Pendidikan Kota Semarang

untuk mendidik, mengajari semacam kursus gratis yang diberikan kepada pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang yang tidak bisa komputer. Karena di Dinas Pendidikan Kota Semarang ritme kerjanya harus cepat dan tepat waktu dalam menyelesaikan laporan dan kegiatan kerja. Biasanya kursus komputer bagi PNS Dinas Pendidikan Kota Semarang ini dilaksanakan setelah selesai jam kerja agar tidak mengganggu kegiatan pada saat jam kerja sedang berjalan.

#### **4.2.2 Implementasi *e-Kinerja* pada Dinas Kesehatan Kota Semarang**

Setelah Dinas Pendidikan Kota Semarang, kemudian Dinas Kesehatan Kota Semarang juga menjadi salah satu *parent project* bagi pelaksanaan penggunaan program *e-Kinerja* di Kota Semarang karena merupakan satu dari keseluruhan SKPD yang terbesar di Kota Semarang. Dipilihnya Dinas Kesehatan sebagai pelaksana awal bagi sistem aplikasi *e-Kinerja* di Kota Semarang karena banyaknya jumlah beban kerja dan formasi instansi pegawai yang dibawah oleh Dinas Kesehatan Kota Semarang, seperti puskesmas, UPTD kesehatan.

Dinas Kesehatan Kota Semarang dalam melaksanakan pengawasan kinerja pegawai, sebelum adanya *e-Kinerja* berpacu pada regulasi lama yakni Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang menggunakan DP3 sebagai penilaian terhadap PNS Dinas Kesehatan Kota Semarang. Namun, penggunaan DP3 di Dinas Kesehatan Kota Semarang merupakan proses awal. Sebelum dimasukkan ke dalam DP3, penilaian terhadap PNS di Dinas Kesehatan Kota Semarang menggunakan buku merah. Masing-masing pegawai memiliki buku merah dan kemudian setiap



bulannya atasan PNS bersangkutan menilai setiap pegawai menggunakan buku merah tersebut. Setelah atasan menilai, kemudian selanjutnya direkapitulasi dan dimasukkan ke dalam DP3 seperti yang disampaikan oleh Ibu Fatma Qopdiyah, A.Md selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian Dinas Kota Semarang:

*“Jadi gini, kita itu ada buku merah namanya, tapi tahun berapa itu yo. Jadi buku merah itu untuk penilaian setiap pegawai, setiap pegawai itu punya buku merah satu2 mbak. Lha itu nanti yang nyimpen itu Kasubbagnya gitu. Terus dalam satu bulan itu dinilai, ditulis gitu nilainya. Itu tiap satu bulan sekali, buku merah itu. Lha nanti dari penilaian itu direkapitulasi masukkan ke yang namanya DP3 itu. DP3 itu Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai. Jadi dulu seperti ini mbak, kayak raport, ini tahun berapa mbak coba, nah tahun 2008. Lha itu masih pakai itu.”<sup>24</sup>*

Kemudian setelah diturunkannya regulasi baru yang mengatur tentang masalah Kepegawaian menggantikan yang lama, buku merah dan DP3 dikurangi penggunaannya. Sampai pada munculnya Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, dimana penilaian PNS menggunakan *e-Kinerja* menjadi perbincangan hangat pesan berantai yang diterima dari mulut ke mulut.

Setelah pemerintah pusat menetapkan regulasi tersebut, barulah Dinas Kesehatan Kota Semarang mengikuti sosialisasi tentang pengadaan dan pelaksanaan penggunaan sistem aplikasi online *e-Kinerja* yang diadakan oleh BKD Kota Semarang dengan sumber informan langsung dari Badan Kepegawaian Negara (Jakarta) dan Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional I (Yogyakarta). Sosialisasi tersebut dilaksanakan mengundang keseluruhan SKPD yang ada di

---

<sup>24</sup> Hasil Wawancara dengan Ibu Fatma Qopdiyah, A.Md pada tanggal 11 Januari 2018 pukul 12.15 WIB di Kantor Dinas Kesehatan Kota Semarang

Pemerintahan Kota Semarang. Dari keseluruhan SKPD Pemerintah Kota Semarang, Dinas Kesehatan Kota Semarang memiliki formasi pegawai yang masing-masing memiliki beban kerja terbanyak, yakni:<sup>25</sup>

1. Dokter, meliputi Dokter Spesialis dan Dokter Umum;
2. Dokter Gigi, meliputi Dokter Gigi Spesialis;
3. Keperawatan, meliputi Perawat dan Bidan;
4. Kefarmasian
  - a. Apoteker;
  - b. Tenaga Teknis Farmasi
    - Sarjana Farmasi;
    - Ahli Madya Farmasi;
    - Analis Farmasi;
    - Asisten Apoteker.
5. Gizi, meliputi Nutrisionis dan Dietisien.
6. Kesehatan Masyarakat
  - a. Sanitarian;
  - b. Penyuluh kesehatan;
  - c. Administrator kesehatan;
7. Keterampilan Fisik
  - a. Fisioterapis;

---

<sup>25</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1996 tentang Tenaga Kesehatan

b. Okupasiterapis; dan

c. Terapis wicara.

#### 8. Keteknisian Medis

a. Radiografer;

b. Radioterapis;

c. Teknisi gigi;

d. Analisis kesehatan;

e. Perekam medis.

Hal tersebut seperti yang telah dijelaskan oleh Ibu Fatma Qopdiyah, A.Md selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian Dinas Kesehatan Kota Semarang:

*“Nah terus berkembangnya waktu, dengan adanya Peraturan Kepala BKN No. 1 Tahun 2013 itu ya terus sama yang Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 itu kan ada e-Kinerja. e-Kinerja itu baru anget-angetnya. Cuma hanya denger-denger tok dulu. “kayak apa ya, kayak piye ya”. Terus di sosialisasikan di BKD Kota Semarang sekarang Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP). BKPP itu mensosialisasikan dengan sumber dari Jakarta (BKN Pusat) sama dari Jogja (BKN Regional). Nah disana semua SKPD, kalau sekarang OPD, tu diundang kesana. Yang paling banyak untuk beban kerja itu yang punya formasi banyak itu kesehatan. Kesehatan itu kan dari dokter, dokter gigi, perawat, bidan, apoteker, farmasi, dan jabatan fungsionalnya kan macem-macem. Nah disana kita diajari cara buat sistem e-Kinerjanya. Sistemnya udah disediakan, kita cara memasukkannya, terus ini disosialisasikan disana.”<sup>26</sup>*

Dengan adanya sistem online bagi penilaian kerja pegawai ini, bagi para pegawai dengan jabatan struktural sangat terbantu, seperti yang diungkapkan oleh Ibu Fatma Qopdiyah, A.Md selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian Dinas Kesehatan Kota Semarang:

---

<sup>26</sup> Hasil Wawancara dengan Ibu Fatma Qopdiyah, A.Md pada tanggal 11 Januari 2018 pukul 12.15 WIB di Kantor Dinas Kesehatan Kota Semarang

*“Dan kayak saya Kasubbag itu juga merasa dipermudah untuk menilai anak-anak itu karna dia kan sudah memasukkan apa, eh catatan-catatan itu apa catatan kegiatannya dia. Dan kita hanya mengawasi saja. Apa yang dikerjakan mereka itu sudah terekam disana. Nah itu memang kita merasa ada kemudahan, dimudahkan gitu. Tidak harus kita nulis kayak dulu, yang buku manual itu. Nah itu mbak, gambarannya untuk dulu dan sekarang.”<sup>27</sup>*

Dengan melalui sistem online *e-Kinerja* bagi penilaian kerja pegawai, pegawai dengan jabatan struktural seperti Ibu Fatma Qopdiyah, A.Md sangat terbantu dalam memantau dan menilai pegawai bawahannya dalam menjalankan dan melaksanakan tugas dan fungsinya. Karena setiap pegawai dengan jabatan struktural dapat membawahi sekitar 10 (sepuluh) orang bawahan.

Sama halnya dengan Dinas Pendidikan Kota Semarang, pegawai di Dinas Kesehatan Kota Semarang juga tidak semuanya berusia muda dan memahami tentang TIK dan perangkat komputer. Namun para pegawai tersebut mau belajar dan memahami tentang TIK dan perangkat komputer. Sosialisasi menjadi cara efektif membangun pegawai agar mau memahami TIK dan perangkat komputer terlebih lagi pelaporan penilaian kinerja pegawai yang menggunakan sistem online mau tidak mau membuat pegawai yang sudah lanjut usia untuk mau belajar komputer. Diarahkan dan dibimbing agar terbiasa dengan komputer, terlebih lagi tujuan dari pengarahan dan pembimbingan tersebut semata-mata bertujuan agar para pegawai tersebut mampu mengisi sistem online *e-Kinerja* secara mandiri, seperti yang disampaikan oleh Ibu Fatma Qopdiyah, A.Md selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian Dinas Kesehatan Kota Semarang:

---

<sup>27</sup> Hasil Wawancara dengan Ibu Fatma Qopdiyah, A.Md pada tanggal 11 Januari 2018 pukul 12.15 WIB di Kantor Dinas Kesehatan Kota Semarang

*“Sumber daya manusia yang ada ditempat kami itu tidak semuanya muda. Pasti seangkatan dengan usia ibu, ada. Kalau kebetulan seperti saya bisa komputer, tapi kan tidak semuanya. Itu memang kita perlu untuk apa ya membimbing. Kalau untuk mengisi itu dulu. Dulu pertama kali ramai itu. Ada beberapa yang memang tidak tahu sama sekali cara mengoperasikan, cara mengisinya padahal itu waktu itu manual, belum teronlinekan ke Pemkot ya. Belum. Jujur, nyuwun sewu, dulu itu kita bantu selama dia belum bisa. Tapi kita tidak membiarkan membiarkan dia tidak bisa, nanti dia ketergantungan sama orang. Lha terus kita bimbing, kita ajari. Untungnya orang kesehatan (Dinas Kesehatan) do gelem sinau. Nah yang tua-tua mau, akhirnya ada yang bisa. Terbiasa dan bisa. Sampai sekarang.”<sup>28</sup>*

Namun ada juga pegawai yang belum bisa menyesuaikan dengan adanya sistem online penilaian kerja di dalam *e-Kinerja* ini. Hal tersebut dikarenakan tidak semua pegawai yang diterima sebagai ASN di lingkungan Pemerintah Kota Semarang berpendidikan tinggi. Untuk menangani hal tersebut, Dinas Kesehatan Kota Semarang mengadakan sosialisasi ke 39 UPTD Kesehatan dan Puskesmas untuk terjun langsung mengenalkan aplikasi *e-Kinerja* di setiap UPTD Kesehatan dan Puskesmas. Sosialisasi tersebut terjadwal setiap minggunya dan dilaksanakan secara bergantian. Hal ini bertujuan untuk membangun rasa tanggung jawab PNS dalam bekerja. Untuk penilaian kerja PNS di Dinas Kesehatan Kota Semarang sendiri, sebelum adanya penggunaan *e-Kinerja* yang terintegrasi dengan TPP ini sudah menerapkan melalui *finger print* (absensi sidik jari). Dimana *finger print* merupakan salah satu indikator penilaian lain yang digunakan di dalam penilaian kinerja pegawai selain SKP dan perilaku kerja di dalam penilaian *e-Kinerja* bagi PNS di Kota Semarang. Hal ini seperti yang telah disampaikan oleh Ibu Fatma

---

<sup>28</sup> Hasil Wawancara dengan Ibu Fatma Qopdiyah, A.Md pada tanggal 11 Januari 2018 pukul 12.15 WIB di Kantor Dinas Kesehatan Kota Semarang

Qopdiyah, A.Md selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian Dinas Kesehatan  
Kota Semarang:

*“Memang kebetulan kalau finger print itu kami sudah ada sebelum  
OPD lain dan sebelum diberlakukan di dalam peraturan. Sebelumnya itu  
dulu kami kolaborasi dengan Infokes (Informasi Kesehatan) namanya,  
dengan kepegawaiannya.”<sup>29</sup>*

#### **4.3 Keberhasilan Implementasi e-Kinerja sebagai Sistem Online Penilaian**

##### **Prestasi Kerja PNS**

*e-Kinerja* sebagai sistem online penilaian kerja PNS di Pemerintah Kota Semarang sebagai salah satu cara pengawasan kinerja birokrasi yang memanfaatkan penerapan *e-Government*. Sistem online penilaian kerja PNS dinilai dari unsur Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja PNS kemudian hasilnya disetujui dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai, yakni atasan langsung PNS bersangkutan sebagaimana telah tercantum didalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS. Penilaian e-Kinerja ini menggunakan bobot nilai yang diambil dari Sasaran Kerja Pegawai sebesar 60% dan perilaku kerja sebesar 40%. Penghitungan ini juga dihitung dengan perolehan kehadiran dan cuti.

Seperti tercantum didalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS, di dalam penilaian SKP aspek penilaian meliputi:<sup>30</sup> (1) kuantitas; (2) kualitas; (3) waktu; dan (4) biaya, sedangkan penilaian perilaku kerja meliputi aspek: (1) orientasi pelayanan; (2) integritas; (3) komitmen; (4) disiplin; (5) kerja sama; dan (6) kepemimpinan. Penilaian SKP (target dan

---

<sup>29</sup> Hasil Wawancara dengan Ibu Fatma Qopdiyah, A.Md pada tanggal 11 Januari 2018 pukul 12.15 WIB di Kantor Dinas Kesehatan Kota Semarang.

<sup>30</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS pasal 13

realisasi) dibuat oleh PNS yang bersangkutan karena penilaiannya bersifat individu sesuai dengan tugas dan jabatan PNS bersangkutan, sedangkan penilaian perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan terhadap PNS oleh Pejabat Penilai selaku atasan langsung PNS bersangkutan. Pengamatan tersebut juga dapat mempertimbangkan masukan dari Pejabat Penilai lain yang setingkat di unit kerja masing-masing. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ibu Suryanti, masyarakat Kota Semarang yang menggunakan fasilitas pelayanan yang ada di Kota Semarang:

*“Ini kan seperti rapor ya to, rapor yang dapet buat hasil kerjane piye. Sama kayak pas jaman sekolah dulu. Kalau dapet nilai merah pastikan gurune bakal bilang “belajar yang rajin lagi” lha itu sama. Evaluasi biar ndak dapet nilai merah lagi gitu. Kan yo pegawainya gak pengen dapet nilai merah terus to mbak.”<sup>31</sup>*

Evaluasi akan diberikan setiap akhir bulannya guna mengarahkan dan memperbaiki kinerja pelayanan yang diberikan oleh pegawai. Penilaian tersebut juga menjadi sorotan masyarakat dan pemerintah bagi kemajuan pembangunan di daerah, khususnya Kota Semarang. Bagaimana PNS tersebut dapat memenuhi dan menyelesaikan kegiatan dan tugasnya, bagaimana memberikan layanan bagi masyarakat yang membutuhkan, bagaimana PNS tersebut bekerja dengan rekan sejawat, berkomitmen terhadap pekerjaan, dan disiplin dalam bekerja semua dinilai didalam *e-Kinerja*. Tak hanya *e-Kinerja* saja yang digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja pegawai dan menjadi alat untuk mengawasi kinerja pegawai, namun masyarakat juga menilai kinerja pegawai saat mereka dilayani menggunakan

---

<sup>31</sup> Hasil Wawancara dengan Ibu Suryanti, masyarakat pengguna layanan publik di Kota Semarang pada 13 Januari 2018 pukul 09.48

fasilitas yang digunakan, seperti yang diungkapkan Ibu Suryanti, masyarakat pengguna layanan publik di Kota Semarang:

*“Sistem yang baru-baru memang memudahkan sih ya. Apalagi sekarang jamanne online-online. Ya jadi semakin baik lah ya mbak. Pegawain jadi pada bener, nggenah kerjanya. Pokoknya lebih baik lah gitu.”<sup>32</sup>*

Penerapan sistem online *e-Kinerja* di Kota Semarang diterapkan di seluruh SKPD di wilayah Pemerintah Kota Semarang. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Semarang, merupakan badan daerah kabupaten/kota yang merupakan unsur penunjang Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah kabupaten/kota serta merupakan perumpunan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan.<sup>33</sup> *e-Kinerja* merupakan salah satu produk berupa aplikasi sistem online yang digunakan untuk mengawasi kinerja birokrasi melalui kegiatan kerjanya dan untuk mempermudah dalam mengevaluasi kinerja birokrasi dalam menjalankan kegiatan kerjanya sesuai dengan target dan pencapaian realisasi kerjanya. Walaupun penerapan *e-Kinerja* diterapkan pada seluruh SKPD, dalam penulisan ini hanya mengambil 2 (dua) SKPD yakni Dinas Pendidikan Kota Semarang dan Dinas Kesehatan Kota Semarang.

#### **4.3.1 Keberhasilan Implementasi *e-Kinerja* di Dinas Pendidikan Kota Semarang**

Di dinas Pendidikan Kota Semarang, penerapan *e-Kinerja* sebagai salah satu cara Pemerintah Kota Semarang dalam mengawasi kinerja birokrasinya tidak mengalami kendala yang berarti, karena di Dinas Pendidikan Kota Semarang

---

<sup>32</sup> Hasil Wawancara dengan Ibu Suryanti, masyarakat pengguna layanan publik di Kota Semarang pada 13 Januari 2018 pukul 09.48

<sup>33</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah pasal 46 dan 48



sebelum adanya penerapan sistem *e-Kinerja* ini sudah terbiasa dengan hal-hal yang bersifat online. Terlebih lagi di Dinas Pendidikan Kota Semarang juga seluruh kegiatan kerjanya, mulai dari penyusunan laporan, pembuatan surat, pembuatan dan mengeluarkan surat keputusan yang terkait dengan pendidikan, surat menyurat yang berhubungan dengan permasalahan pendidikan, seperti piagam, ketenagaan pendidikan, dan lainnya semuanya menggunakan komputer, yang berarti semua kegiatan kerjanya secara online. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Drs. Hari Waluyo, MM selaku Kepala Bidang Pembinaan Guru dan Tenaga Kependidikan Dinas Pendidikan Kota Semarang:

*“Karna kan sebelum adanya apa tu, eh, e-Kinerja pun disini (Dinas Pendidikan) semuanya sudah serba sistem online, seperti m-edukasi, cek sekolahku, pengecekan NISN, dll mbak.”<sup>34</sup>*

Seperti yang telah disampaikan oleh Bapak Drs. Hari Waluyo mengenai respon dari para PNS di Dinas Pendidikan Kota Semarang dengan adanya penerapan *e-Kinerja*, mereka telah terbiasa menggunakan komputer. Dengan adanya penerapan sistem online *e-Kinerja* pula, para PNS tidak perlu lagi untuk dikejar-kejar untuk melaporkan pelaksanaan kinerja (SKP dan perilaku kerja) karena sudah ada sistem yang dapat diisikan secara mandiri dengan memasukkan NIP dan password yang dimiliki oleh masing-masing PNS, seperti pernyataan Ibu Kartika Nusantari, S.Pd selaku Staf Sekretariat Umum bid. Pengelola Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Semarang:

*“Penerapannya sih lancar mbak. Fine fine aja. Soalnya efeknya juga, apa ya dulu kan terpaku sama orang, minta tolong gitu. Kalau sekarang kan*

---

<sup>34</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Drs. Hari Waluyo, MM pada tanggal 9 Januari 2018 pukul 13.40 WIB di Kantor Dinas Pendidikan Kota Semarang

*dengan sistem jadi mandiri. Mandiri terus lebih cepet. Gak harus ngopyak-ngopyak kayak dulu. Langsung nge-link dan tinggal ngecek bisa.”<sup>35</sup>*

Sesuai dengan yang telah dikemukakan oleh Ibu Kartika Nusantari, S.Pd, penerapan sistem online *e-Kinerja* membawa hal yang baik bagi PNS di Dinas Pendidikan Kota Semarang. Dengan adanya *e-Kinerja*, PNS menjadi lebih bertanggung jawab terhadap kerja yang telah diberikan, mandiri karena tidak terpaku dengan orang lain, dan tidak perlu dikejar-kejar dalam melaksanakan kegiatan kerja. Selain itu, didukung dengan penjelasan dari Bapak Drs. Hari Waluyo, MM selaku Kepala Bidang Pembinaan Guru dan Tenaga Kependidikan Dinas Pendidikan Kota Semarang:

*“Nanti kita beri, kan itu ada passwordnya, sama username, usernamenya pakai NIP pegawai untuk masuk buka itu, jadi orang lain kan nggak bisa buka punya orang lain. Dan dia bisa membuka punya dia sendiri dan sekaligus dia kalau menjadi pejabat penilai dia bisa membuka PNS yang dinilai. Sehingga PNS yang dinilai itu kan memasukkan kegiatannya apa, dia dimana kegiatan pada bulan itu apa.”<sup>36</sup>*

Dari penjelasan diatas, bahwa penilaian SKP dan perilaku kerja bersifat individual, karena untuk *login* (masuk) ke *e-Kinerja* tersebut, harus memasukkan NIP sebagai *username* dan password yang dimiliki oleh setiap PNS. Hal ini mencegah terjadinya penilaian kepada pegawai yang bersifat subyektif.

#### **4.3.2 Keberhasilan Implementasi *e-Kinerja* di Dinas Kesehatan Kota Semarang**

Penerapan sistem online *e-Kinerja* di Kota Semarang dengan sasaran seluruh PNS, dimana setiap PNS melaporkan seluruh kegiatan kerja ke dalam *e-Kinerja* yang berisi penilaian SKP meliputi target dan realisasi kegiatan, pada Dinas

---

<sup>35</sup> Hasil Wawancara dengan Ibu Kartika Nusantari, S.Pd pada tanggal 11 Januari 2018 pukul 10.05 WIB di Kantor Dinas Pendidikan Kota Semarang

<sup>36</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Drs. Hari Waluyo, MM pada tanggal 9 Januari 2018 pukul 13.40 WIB di Kantor Dinas Pendidikan Kota Semarang

Kesehatan Kota Semarang sangat merasakan adanya penerapan *e-Kinerja* bagi PNS, terutama yang memiliki jabatan struktural, seperti yang disampaikan oleh Ibu Fatma Qopdiyah, A.Md selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian Dinas Kesehatan Kota Semarang:

*“Memang, apalagi bu Fatma ini baru saja menjabat disini (Kasubbag Umum dan Kepegawaian), baru jalan empat bulan per tanggal 4 kemarin ini. Paling tidak merasakan manfaatnya adanya sistem itu. Pemerintah memang menyediakan hal-hal yang memang untuk mempermudah jaringan IT itu supaya semua yang kita lakukan itu tercover dan dilaporkan secara online. Dan kayak saya Kasubbag itu juga merasa dipermudah untuk menilai anak-anak.”<sup>37</sup>*

Seperti yang telah dijelaskan Ibu Fatma Qopdiyah, A.Md yang menjabat sebagai Kasubbag Umum dan Kepegawaian Dinas Kesehatan Kota Semarang, bagi PNS dengan jabatan struktural akan terbantu dalam memonitoring bawahan melaksanakan kegiatan kerja. Seluruh kegiatan kerja yang telah dilaporkan kemudian akan di verifikasi oleh Pejabat Penilai, seperti Ibu Fatma Qopdiyah. Posisi jabatan struktural biasanya membawahi beberapa orang PNS yang kegiatan kerjanya berhubungan dengan jabatan struktural.

Menurut Ibu Fatma Qopdiyah, A.Md berlakunya sistem online *e-Kinerja* ini sangat berpengaruh terhadap kinerja para PNS Dinas Kesehatan Kota Semarang. Menurut beliau, adanya penerapan sistem online ini dapat membantu dalam mengevaluasi tidak hanya kinerja PNS Dinas Kesehatan Kota Semarang, tetapi juga dapat dijadikan evaluasi tentang kepuasan masyarakat dalam hal pelayanan yang

---

<sup>37</sup> Hasil Wawancara dengan Ibu Fatma Qopdiyah, A.Md pada tanggal 11 Januari 2018 pukul 12.15 WIB di Kantor Dinas Kesehatan Kota Semarang

diberikan, seperti yang disampaikan oleh Ibu Fatma Qopdiyah, A.Md selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian Dinas Kesehatan Kota Semarang:

*“Semuanya saya kira ya eh itu pengaruh dari apa ya sistem itu memang mendukung. Kalau untuk pelayanan publik kan memang dinilai setiap tahun mbak, masyarakat yang menilai kan. Nanti kita evaluasi di setiap hari Senin sampai hari Senin lagi nanti itu ada briefing. Disampaikan “ini ada komplain dari masyarakat”. Lha ini lah manfaatnya itu e-Kinerja itu, enakya itu.”<sup>38</sup>*

Dari penuturan Ibu Fatma Qopdiyah, A.Md tersebut artinya bahwa dengan adanya kinerja yang baik dari setiap pegawai akan berpengaruh terhadap pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, karena secara tidak langsung masyarakat juga menilai bagaimana kinerja PNS.

#### **4.4 Kelemahan/Kritik Terhadap Implementasi *e-Kinerja***

Setiap penerapan dan pelaksanaan sebuah program yang sedang dijalankan oleh pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah (kabupaten/kota), pasti memiliki kelemahan. Seperti pada program Pemerintah Kota Semarang dalam menerapkan program pengawasan kinerja birokrasi melalui *e-Kinerja*, yang diterapkan ke seluruh SKPD yang ada dan sasarannya kepada para ASN/PNS di wilayah Kota Semarang. Penerapan *e-Kinerja* ini merupakan salah satu wujud implementasi *e-Government*, dimana *e-Government* tidaklah hanya memanfaatkan teknologi semata, melainkan adanya sistem pembuatan kebijakan dan pelayanan publik ke arah yang lebih baik. Di penjelasan pada sub bab sebelumnya, penulis telah membahas keberhasilan implementasi *e-Kinerja* sebagai bentuk pengawasan

---

<sup>38</sup> Hasil Wawancara dengan Ibu Fatma Qopdiyah, A.Md pada tanggal 11 Januari 2018 pukul 12.15 WIB di Kantor Dinas Kesehatan Kota Semarang

kinerja birokrasi di Kota Semarang, maka dibawah ini penulis akan membahas kelemahan terhadap implementasi *e-Kinerja*.

Penerapan *e-Kinerja* yang dibangun oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Semarang sebagai salah satu alat pengawasan terhadap kinerja birokrasi, yakni Pegawai Negeri Sipil ini juga masih memiliki kelemahan. Adapun kelemahan terhadap implementasi *e-Kinerja* bagi pengawasan kinerja birokrasi di Kota Semarang sebagai berikut:

#### 1. SDM Aparatur

Sumber daya aparatur sebagai faktor yang dinilai sangat penting dalam organisasi pemerintahan daerah harus selalu berada dalam proses pengembangan potensi, karena mengingat bahwa peranan aparatur pemerintah sangat menentukan keberhasilan organisasi pemerintah daerah. Karena itu, pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah harus diarahkan pada terciptanya aparatur pemerintah yang dapat bersaing dalam era global.

Sumber daya aparatur yang berkualitas merupakan prasyarat dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan negara serta pemerintah kepada masyarakat. Dan agar setiap upaya pembinaan kearah peningkatan kualitas aparatur pemerintah mencapai sasaran dan menjadi relevan dalam menjawab tuntutan reformasi pada pencapaian standar kompetensi baik bagi aparatur pemangku jabatan struktural, fungsional maupun staf/pegawai non-jabatan.

Tidak sedikit pegawai yang masih tidak memenuhi kriteria penilaian perilaku kerja seperti contohnya kedisiplinan pegawai seperti yang diungkapkan Ibu Suryanti, masyarakat pengguna layanan publik di Kota Semarang:

*“Pelayanan berpengaruh, terus disiplinnya aja sih yang masih kurang. Misale jam setengah 8 di pengumumannya itu to, itu tulisanne udah buka, tapi jam 8 baru buka. Kan molor gitu berarti gak disiplin. Disiplin aja sing masih belum.”<sup>39</sup>*

## 2. Tingkat Pendidikan

Pendidikan menurut Notoatmodjo (2010) merupakan upaya pembelajaran kepada masyarakat, agar masyarakat mau melakukan tindakan-tindakan (praktik) untuk dapat mengatasi masalah-masalah, dan meningkatkan kesehatannya. Perubahan atau tindakan pemeliharaan dan peningkatan kesehatan yang dihasilkan oleh pendidikan kesehatan ini didasarkan kepada pengetahuan dan kesadarannya melalui proses pembelajaran, sehingga perilaku tersebut diharapkan akan berlangsung lama (*long lasting*) dan menetap (langgeng), karena didasari oleh kesadaran. Upaya persuasif disini adalah upaya yang dilakukan untuk menyiapkan generasi yang mampu mengembangkan potensi yang dimiliki.

Berdasarkan tingkat pendidikannya, setiap jenjang atau tingkatan mempunyai tujuan dan materi pelajaran yang berbeda-beda. Perbedaan luas dan kedalaman materi ajaran tersebut jelas akan membawa pengaruh terhadap kualitas lulusannya, baik ditinjau dari segi pengetahuan, kemampuan, sikap maupun kepribadiannya. Manusia memerlukan pengetahuan, ketrampilan, penguasaan teknologi, dan dapat mandiri melalui pendidikan. Produktivitas kerja memerlukan pengetahuan, ketrampilan dan penguasaan teknologi. Sehingga dengan adanya tingkat pendidikan karyawan maka kinerja karyawan akan menjadi lebih baik dan tujuan dari perusahaan akan tercapai dengan sempurna (Uyoh, 2006).

---

<sup>39</sup> Hasil Wawancara dengan Ibu Suryanti, masyarakat pengguna layanan publik di Kota Semarang pada 13 Januari 2018 pukul 09.48

Dalam pelaksanaan implementasi *e-Kinerja* bagi PNS di wilayah Pemerintah Kota Semarang ini, tingkat pendidikan yang ditempuh setiap pegawai berbeda-beda. Ada yang hanya menyelesaikan pendidikan jenjang SD-SMP namun banyak juga yang berpendidikan tinggi, seperti sarjana dan magister. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Fatma Qopdiyah, A.Md selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian Dinas Kesehatan Kota Semarang:

*“Sekarang gini, kita bicaranya. SDM yang ada disana (Puskesmas) yang diterima sebagai ASN itu tidak semuanya berbackground pendidikan sesuai artinya contoh begini di Puskesmas itu ada PNS yang diangkat ternyata pendidikannya SMP, tidak mengenal alat-alat seperti ini, dan bidang yang dipegang dia seperti keamanan, pramusaji di kantin, cleaning service, ini tidak semuanya dia tahu untuk mengoperasikan alat IT”<sup>40</sup>*

### 3. Pemahaman Terhadap Teknologi Masih Rendah

Teknologi merupakan serangkaian kemudahan dan kepraktisan yang dikemas secara canggih untuk membantu masyarakat dalam mengerjakan, melaksanakan kegiatan dalam kehidupan sehari-hari. Selain itu, teknologi juga merupakan serangkaian perangkat media elektronik seperti komputer, TV, dan sebagainya yang merupakan serangkaian alat untuk menyampaikan informasi, menyederhanakan pekerjaan, mempermudah sebuah sistem, dan mengolah dan memproses data. Terlebih lagi saat ini telah diberlakukan Reformasi Birokrasi terhadap keseluruhan aspek bidang kehidupan, terutama terhadap jalannya pemerintahan. Semuanya telah menggunakan media elektronik dan komputer guna menjalankan aktivitas kegiatan kerja.

---

<sup>40</sup> Hasil Wawancara dengan Ibu Fatma Qopdiyah, A.Md pada tanggal 11 Januari 2018 pukul 12.15 WIB di Kantor Dinas Kesehatan Kota Semarang.

Di wilayah Pemerintah Kota Semarang semua kegiatan kerja di masing-masing SKPD juga telah menggunakan perangkat komputer guna menjalankan aktivitas kegiatan kerja. Namun tidak sedikit pegawai yang tidak memahami cara mengoperasikan perangkat komputer. Bila tidak memahami bagaimana mengoperasikan komputer, hal ini juga dapat menghambat saat mengisi SKP online pada aplikasi *e-Kinerja*, seperti penjelasan Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si selaku Sekretaris BKD Kota Semarang:

*“Yang pertama wong do rak iso komputer, wong ora nduwe alat, dua itu yang paling menghambat itu. Paling menghambat. Terus yang kedua pemahaman tentang e-Kinerja. Makanya terus itu kami siasati. Yang satu, yang rak iso komputer kita sekolahke. Yang satu perangkatnya tidak ada kami buat aplikasi android. Terus pemahaman kurang karna semakin adoh dari pusatnya kami ambilkan asistensi. Wis kurang opo meneh saiki. Itu penghambatnya itu.”<sup>41</sup>*

---

<sup>41</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Drs. Kartika Hedi Aji, M.Si pada tanggal 27 Februari 2018 pukul 10.25 WIB di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Semarang.



