

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN KINERJA PNS

POLICY IMPLEMENTATION PERFORMANCE MANAGEMENT OF CIVIL SERVANTS

Nardin Farah Kamilah, Ertien Rining Nawangsari*

Prodi Administrasi Publik, FISIP, UPN "Veteran" Jawa Timur, Surabaya, Jawa Timur

*Koresponden email: ertien_rining.adneg@upnjatim.ac.id

ABSTRAK

Penjatuhan hukuman disiplin kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya mengalami peningkatan setiap tahunnya. Disiplin pegawai merupakan aspek yang dapat mempengaruhi kinerja seorang PNS, sehingga diperlukan adanya penilaian kinerja pegawai. Pemerintah Kota Surabaya menghadirkan *e-performance* sebagai sarana penilaian kinerja PNS. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui proses implementasi kebijakan pengelolaan kinerja PNS melalui *e-performance* dengan Dinas Perhubungan Kota Surabaya sebagai lokus penelitian yang menggunakan teori implementasi kebijakan Van Meter & Van Horn sebagai pisau analisis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode pengambilan data menggunakan observasi, dokumentasi dan wawancara. Adapun informan dalam penelitian ini adalah Subkoordinator Bidang Kepegawaian Dinas Perhubungan Kota Surabaya, Kepala-Kepala Bidang serta PNS Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Model analisis yang digunakan adalah analisis interaktif Miles, Huberman & Saldana yang mencakup empat tahap proses, yakni pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses implementasi kebijakan pengelolaan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui *e-performance* di Dinas Perhubungan Kota Surabaya telah berjalan dengan baik. Namun masih terdapat beberapa kekurangan dalam pelaksanaannya, yaitu kesadaran individu Sebagian PNS Dinas Perhubungan Kota Surabaya yang cenderung lupa untuk melaporkan kegiatan hariannya kedalam *e-performance*.

Kata kunci: *E-Performance*; implementasi kebijakan; Pegawai Negeri Sipil (PNS)

ABSTRACT

The imposition of disciplinary penalties on civil servants (PNS) within the Surabaya government has increased every year. Employee discipline is an aspect that can affect the performance of a civil servant, so it is necessary to assess employee performance. The Surabaya government provides e-performance as a platform to evaluate the performance of civil servants. The purpose of this study is to determine the implementation process of civil servant performance management policies through e-performance with the Surabaya Transportation Department as the research locus, using Van Meter & Van Horn's policy implementation theory as an analytical knife. This research uses a descriptive-qualitative approach with data collection methods using observation, documentation and interviews. The informants in this study were the Sub-coordinator of the Civil Service Division of the Surabaya Transportation Departments, Heads of Fields, and civil servants of the Surabaya Transportation Departments. The analysis model used is the interactive analysis of Miles, Huberman and Saldana, which includes a four-stage process that involves data collection, data condensation, data presentation, and conclusion drawing and verification. The research results show that the process of implementing policies for managing the performance of civil servants (PNS) through e-performance at the Surabaya Transportation Department has gone well. Despite efforts, shortcomings persist in the implementation process. Specifically, some civil servants at the Surabaya Transportation Department tend to overlook reporting their daily activities into e-performance, highlighting an issue with individual awareness.

Keywords: *E-Performance*; policy implementation; Civil Servants (PNS)

PENDAHULUAN

Secara teknis pengelolaan kinerja PNS yang berdampak pada besaran tunjangan yang diterima PNS di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya telah diatur dalam Peraturan Walikota Surabaya Nomor 141 Tahun 2022 Tentang Kriteria Pemberian Tambahan Penghasilan Kepada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. Kebijakan tersebut diimplementasikan oleh Pemerintah Kota Surabaya sebagai kebijakan yang mengatur tentang Sistem manajemen kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya melalui adanya *e-performance*.

Penerapan *e-performance* merupakan salah satu implementasi kebijakan mengenai pengelolaan kinerja PNS. Implementasi adalah suatu sarana menjalankan suatu tindakan yang akan memberikan konsekuensi mengenai suatu hal. Tindakan tersebut meliputi pelaksanaan undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan peradilan dan kebijakan lainnya yang telah dibuat oleh lembaga pemerintah dalam konteks kehidupan kenegaraan. Jika dikaitkan dengan kebijakan publik, implementasi merupakan kegiatan administratif yang dilakukan setelah kebijakan telah disetujui kemudian ditetapkan. (Mamonto et al., 2018).

E-performance adalah sistem penilaian prestasi kinerja pegawai yang diukur berdasarkan prestasi kerja dan sistem karier kerja pegawai dengan lebih objektif terukur, dan transparan, sehingga terwujud manajemen pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya dengan tujuan untuk *monitoring* aktivitas, pengukuran kinerja dan sebagai dasar pemberian tunjangan kinerja bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Surabaya (Pemerintah Kota Surabaya, 2024). *E-performance* merupakan salah satu bentuk *e-government* yaitu *Government to Employee* (G2E) yang diterapkan Pemerintah Kota Surabaya. Penerapan G2E bertujuan untuk menciptakan tata kelola Pemerintahan yang transparan, akuntabel, efektif, serta selalu memperhatikan aspek kesetaraan (Irawan & Hidayat, 2021).

G2E merupakan model *e-government* yang menunjang pengadaan dan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan pemerintah dan berfokus pada fasilitasi komunikasi antar anggota lembaga pemerintah, peningkatan produktivitas pegawai, dukungan perkembangan karir, pengelolaan pendapatan (gaji dan tunjangan) serta pengelolaan dana pensiun. Dengan adanya G2E dapat membantu meningkatkan efektivitas serta efisiensi kinerja pegawai dalam sektor pemerintahan

Tabel 1 Rekapitulasi Hukuman Disiplin Terhadap ASN di Lingkungan Pemerintah Kota Surabaya Tahun 2018-2022

Jenis Hukuman Disiplin	2018	2019	2020	2021	2022
Jumlah Hukuman Disiplin Ringan	5	2	8	13	37
Jumlah Hukuman Disiplin Sedang	3	2	7	0	27
Jumlah Hukuman Disiplin Berat	10	23	15	24	80
Total Hukuman Disiplin Yang Dijatuhkan	18	27	30	37	144

Sumber: Pemerintah Kota Surabaya, 2024

Tabel tersebut menggambarkan peningkatan jumlah hukuman disiplin yang diberikan kepada ASN Pemerintah Kota Surabaya yang selalu meningkat di setiap tahun. Fenomena tersebut menunjukkan ketidaksesuaian fakta di lapangan dengan tujuan dan fungsi dari adanya sistem penilaian *e-performance* di Kota Surabaya yaitu untuk menilai dan *monitoring* aktivitas pegawai. Penyebab dari penjatuhan hukuman disiplin kepada para PNS ini disebabkan oleh berbagai alasan. Sekretaris Inspektorat Kota Surabaya dalam (Wibowo, 2021) menyimpulkan sejak tahun 2015, mean dalam disiplin PNS adalah absen tidak hadir dalam bekerja dengan total 38 kasus.

Penerapan *e-performance* di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya juga dikaji oleh (Febriani & Prabawati, 2021), dengan analisis menggunakan

teori *e-government* milik Harvard JFK School of Government bahwa implementasi *e-performance* Surabaya dinilai cukup baik. Perubahan pada tingkat kinerja PNS Pemerintah Kota Surabaya disebabkan oleh implementasi tersebut. Namun masih terdapat adanya hambatan dalam pelaksanaannya diantaranya adalah kurang tersedianya kelengkapan sarana dan prasarana, terjadinya kesalahan/*error* pada sistem serta adanya kelemahan pengawasan. Selain itu, beberapa dari pegawai memiliki kognisi/pemahaman yang kurang dalam penggunaan *e-performance*. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, peneliti bermaksud untuk melanjutkan dengan mengikuti saran dari peneliti sebelumnya yaitu untuk melakukan penelitian lapangan turun ke lapangan guna memastikan validitas dan kredibilitas data yang digunakan dalam membahas implementasi *e-performance* lebih lanjut.

Diatur dalam Bab II (2) Lampiran Peraturan Walikota Surabaya Nomor 141 Tahun 2022, penilaian kinerja pegawai dalam rangka pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) berdasarkan prestasi kerja para PNS yang diukur melalui 2 (dua) hal yaitu nilai kinerja individu dan perilaku kerja dengan persentasi 80 : 20 yang diukur melalui Sistem Informasi Manajemen Kinerja (*e-performance*). Akan adanya sanksi positif dan negatif terkait Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang diterima PNS Pemerintah Kota Surabaya yang akan diberikan sesuai dengan besaran jumlah persentase penilaian dari *e-performance*.

Salah satu dinas yang berada dibawah naungan Pemerintah Kota Surabaya adalah Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Dinas Perhubungan Kota Surabaya memiliki kemampuan dan keharusan menyediakan pelayanan publik dalam penyediaan transportasi umum, sarana dan prasarana untuk kepentingan publik. Tuntutan publik saat ini adalah terwujudnya *Good Governance* sehingga Dinas Perhubungan Kota Surabaya berkontribusi dalam menyelenggarakan, melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya, berhasil, bersih dan bertanggung jawab.

Mengacu pada Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP) Dinas Perhubungan (DISHUB) Kota Surabaya, secara umum Dinas Perhubungan Kota Surabaya mampu menjalankan tugas dan bertanggung jawab sebagai pelaksana pembangunan di sektor perhubungan. Secara proposional telah berjalan sebagaimana mestinya, baik tugas administrasi hingga teknis. Hal tersebut merupakan langkah yang baik untuk memberikan pelayanan yang merata dan terjangkau oleh masyarakat (Dinas Perhubungan Kota Surabaya, 2023).

Namun berdasarkan hasil evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP) oleh Inspektorat Pemerintah Kota Surabaya melalui hasil pengukuran dan pengumpulan data kinerja yang telah dihimpun melalui *e-*

performance, Dinas Perhubungan Kota Surabaya memperoleh nilai rata-rata pada LAKIP sebesar 90,20. Nilai tergolong kedalam nilai terendah diantara dinas-dinas lainnya dengan nilai tertinggi berada diangka 95,75 (Pemerintah Kota Surabaya, 2023).

Selain itu Dinas Perhubungan Kota Surabaya juga memperoleh predikat C (kurang) pada aspek kualitas dokumen laporan kinerja (Pemerintah Kota Surabaya, 2023). Nilai rata-rata dalam LAKIP akan menggambarkan kinerja yang telah dicapai oleh instansi pemerintah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pelanan publik. Apabila LAKIP tidak mencapai nilai minimal, hal tersebut berarti sistem dan tatanan dalam akuntabilitas kinerja instansi pemerintahan kurang dapat diandalkan serta belum terimplementasi sistem manajemen kinerja sehingga masih perlu banyak perbaikan mendasar (MenPANRB RI, 2024).

Kinerja pemerintah akan didorong dengan keberhasilan penyelenggaraan pelayanan publik. Hal ini dikarenakan pelayanan publik merupakan bagian penting dalam pemerintahan (Rahmadana et al., 2020). Peningkatan jumlah penjatuhan hukuman disiplin pada PNS di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya tentu akan berdampak pada kinerja PNS tersebut kedepannya.

Sejalan dengan pendapat Manalu & Thamrin (2024), bahwa kinerja pegawai merupakan faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai. Sehingga diperlukan adanya pemberian sanksi tegas bagi pegawai untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai. Hal ini kurang sesuai dengan keberadaan *e-performance* yang bertujuan untuk memberikan pengawasan, evaluasi dengan memberikan sanksi bagi PNS yang tidak patuh mengimplementasikannya untuk meningkatkan kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. Sehingga apabila Dinas Perhubungan Kota Surabaya tidak mampu mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya, maka kemungkinan besar akan berpengaruh pada kualitas pelayanan publik yang diberikan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif ialah pendekatan penelitian dalam ilmu sosial yang menggunakan paradigma alamiah, berdasarkan teori fenomenologis untuk meneliti masalah sosial dalam suatu kawasan dari segi latar dan cara pandang obyek yang diteliti secara holistik (Abdussamad, 2021). Metode ini digunakan untuk membuat serta memberikan penafsiran mengenai makna dari suatu data (Creswell, 2019). Pengumpulan data dilakukan dengan cara triangulasi data yaitu melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.

Secara terstruktur dan mendalam, wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi lengkap yang disampaikan oleh informan. Adapun Informan dalam penelitian ini terdiri dari Subkoordinator Bidang Kepegawaian, para Kepala-Kepala Bidang dan beberapa Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Dalam penelitian ini, dokumentasi dijalankan dengan menghimpun data dan dokumen serta meninjau sumber-sumber dokumen yang relevan secara langsung.

Dokumen yang dimanfaatkan dapat berupa teks tertulis atau format elektronik yang terkait dengan topik yang dibahas dalam penelitian. Sedangkan Observasi dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengamati secara langsung untuk melihat proses implementasi kebijakan pengelolaan kinerja PNS melalui *e-performance* di Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Penelitian ini menggunakan model analisis interaktif yang mencakup empat tahap proses, yakni pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Miles, Huberman & Saldana, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara dan observasi yang telah dilakukan di Dinas Perhubungan Kota Surabaya, maka dapat dilakukan pembahasan secara mendasar mengenai implementasi kebijakan pengelolaan kinerja pegawai melalui *e-performance* di Dinas Perhubungan Kota Surabaya berdasarkan teori implementasi kebijakan menurut Van Meter & Van Horn.

Standar dan Sasaran

Standar dan sasaran kebijakan harus berisikan keseluruhan uraian tujuan dari kebijakan yang telah diputuskan akan diimplementasikan secara konkrit dan spesifik. Hal ini mengartikan bahwa dalam proses implementasi kebijakan pengelolaan kinerja pegawai, harus adanya peraturan perundang-undangan yang menjadi standar atau acuan pelaksanaan implementasi *e-performance*. Selanjutnya dalam pelaksanaannya juga diperlukan sasaran yang jelas, yaitu berupa tujuan yang ingin dicapai.

Adanya 2 standar kebijakan yang menjadi acuan untuk implementasi *e-performance*, yaitu Peraturan Walikota Nomor 2022 Tentang Kriteria Pemberian Tambahan Penghasilan Kepada Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Surabaya dan Petunjuk Pelaksanaan (JukLak) dalam bentuk dokumen yang dapat diakses oleh seluruh PNS melalui portal *e-performance*-nya masing-masing. standar implementasi *e-performance* di Dinas Perhubungan Kota Surabaya sebagai kebijakan pengelolaan kinerja PNS, telah memuat standar yang menjadi acuan pelaksanaan implementasi *e-performance*.

Standar implementasi *e-performance* juga telah memuat sasaran kebijakan yang jelas, yaitu berupa tujuan yang ingin dicapai. Adanya standar tersebut telah mengartikan bahwa kebijakan implementasi *e-performance* telah memiliki dasar yang jelas karena semuanya telah disusun dan direncanakan oleh Pemerintah Kota Surabaya.

Ketercapaian sasaran kebijakan dalam implementasi *e-performance* di Dinas Perhubungan Kota Surabaya sejauh ini telah berjalan dengan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan yaitu *monitoring* aktivitas Pegawai Negeri Sipil, mengukur kinerja Pegawai Negeri Sipil dan sebagai dasar pemberian tunjangan kinerja bagi Pegawai Negeri Sipil.

Sejalan dengan penelitian Nangameka & Anshori (2018), implementasi sebuah kebijakan *e-performance* dikatakan berjalan efektif karena pelaksanaan sistem *e-performance* berjalan sesuai dasar hukum yang berlaku dan bahwa indikator pencapaian target juga telah tercapai.

Sumber Daya

Resource atau sumber daya berupa sumber daya manusia dan dana atau insentif lainnya yang berguna untuk memfasilitasi kebijakan untuk mendorong keefektifan suatu implementasi kebijakan. Terdapat 2 jenis sumber daya penunjang keberhasilan proses implementasi *e-performance* di Dinas Perhubungan Kota Surabaya, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya insentif.

Sumber daya manusia yang dimiliki Dinas Perhubungan Kota Surabaya adalah para PNS Dinas Perhubungan Kota Surabaya yang telah tersedia dengan baik karena para PNS Dinas Perhubungan Kota Surabaya bersedia untuk turut berpartisipasi dalam proses implementasi *e-performance*. Sumber daya manusia yang tersedia untuk implementasi *e-performance* di Dinas Perhubungan Kota Surabaya adalah para PNS Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Keberadaan para PNS Dinas Perhubungan Kota Surabaya sebagai sumber daya utama dalam mengimplementasikan *e-performance* yang juga didorong dengan adanya penyediaan sumber daya insentif oleh Pemerintah Kota Surabaya.

Pemerintah Kota Surabaya telah mempersiapkan kemampuan para PNS Dinas Perhubungan Kota Surabaya untuk dapat mengoperasikan dan memahami cara kerja pengisian *e-performance* dengan memberikan sosialisasi yang dihadiri oleh para pimpinan serta perwakilan PNS. Selanjutnya Pemerintah Kota Surabaya juga menyediakan grup koordinasi *via whatsapp* sebagai forum perwakilan untuk penyampaian informasi tambahan atau pembaruan kepada seluruh OPD dibawah naungan Pemerintah Kota Surabaya.

Pemerintah Kota Surabaya juga telah menyediakan aplikasi *e-performance* berbasis *android*

untuk seluruh PNS di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya yang dapat digunakan untuk melaporkan aktivitas hariannya. Hal ini tentu memudahkan para PNS salah satunya Dinas Perhubungan Kota Surabaya khususnya para PNS yang menjabat sebagai petugas lapangan dan harus melakukan pekerjaan diluar kantor. Seluruh sumber daya yang ada telah tersedia dengan baik sebagai penunjang dan pendorong keberhasilan proses implementasi kebijakan pengelolaan kinerja PNS Dinas Perhubungan Kota Surabaya.

Sejalan dengan pendapat Nangameka & Anshori (2018), bahwa kerugian yang diterima pegawai merupakan dampak yang dihasilkan dari kurangnya pemahaman para pegawai. Kurangnya ketersediaan sumber daya juga akan menghasilkan dampak yang sama. Sehingga keterbatasan pemahaman pegawai dan sarana atau prasarana yang tersedia akan berpengaruh pada efektivitas pelaksanaan kebijakan

Komunikasi Antarorganisasi dan Aktivitas Penegakan Disiplin

Implementasi kebijakan yang efektif mengharuskan standar dan sasarannya dapat dipahami oleh individu-individu yang ada didalamnya. Sehingga diperlukan adanya keakuratan dan konsistensi komunikasi dalam penyampaian informasi kepada para pelaksana. Komunikasi antar organisasi merupakan hal yang sulit, sehingga peran para atasan organisasi dalam mentransmisikan pesan sangat diperlukan.

Komunikasi antar organisasi dalam penyampaian informasi yang dilakukan Pemerintah Kota Surabaya dilakukan melalui sosialisasi secara langsung dan koordinasi melalui grup *whatsapp* yang beranggota perwakilan tiap-tiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) sebagai sarana penyampaian informasi terkait *e-performance* baik mengenai pembaruan informasi atau penyampaian tenggat waktu pengisian penilaian perilaku kerja yang nantinya akan disampaikan oleh para perwakilan (umumnya para atasan) kepada para PNS Dinas Perhubungan Kota Surabaya lainnya.

Selanjutnya para atasan memiliki kapasitas yang besar untuk mempengaruhi perilaku bawahannya. Para atasan di Dinas Perhubungan Kota Surabaya khususnya para Kepala Bidang memiliki kapasitas untuk mempengaruhi perilaku bawahannya yang dilakukan dengan mengingatkan para bawahannya untuk melakukan pengisian harian dan/atau penilaian perilaku kerja. Walaupun tidak semua atasan di Dinas Perhubungan Kota Surabaya melakukan hal tersebut, karena beberapa atasan menganggap bahwa hal tersebut merupakan tanggung jawab masing-masing yang akan berimbas pada penerimaan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP).

Pemerintah Kota Surabaya dan Para Kepala Bidang di Dinas Perhubungan Kota Surabaya berperan sebagai pengingat untuk menjelaskan serta mengingatkan kembali terkait pengisian *e-performance* tanpa memberikan sanksi yang berlebihan, yaitu hanya sebatas teguran lisan. Hal ini dikarenakan sanksi positif dan sanksi negatif otomatis akan diterima oleh para PNS Dinas Perhubungan Kota Surabaya secara otomatis apabila mereka tidak patuh dalam pengisian *e-performance*.

Sanksi positif berupa jumlah Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang diterima akan tergolong besar dan berada pada nominal maksimal serta sebaliknya untuk sanksi negatif. Demikian, komunikasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Surabaya telah berjalan sesuai dengan sebagaimana mestinya, namun masih terdapat sedikit kekurangan pada komunikasi antara atasan dan bawahan di Dinas Perhubungan Kota Surabaya, terlebih lagi komunikasi dengan para petugas lapangan yang tersebar di UPTD.

Sesuai dengan penelitian Nani (2021), bahwa komunikasi yang dilakukan dalam implementasi kebijakan juga ditentukan oleh pola birokrasi mengenai struktur kewenangan dan tugas yang bersifat hierarkis yang menyebabkan komunikasi akan berjalan secara efektif dalam memaksimalkan pencapaian kinerja kebijakan.

Karakteristik Implementor

Karakteristik Dinas Perhubungan sebagai organisasi pelaksana tergolong baik. Dimana adanya susunan hierarki dalam struktur organisasi Dinas Perhubungan Kota Surabaya menjadikan implementasi *e-performance* berjalan sesuai dengan tingkatan sehingga para PNS Dinas Perhubungan Kota Surabaya memiliki rasa tanggung jawab kepada atasan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya berdasarkan SOP yang telah ditetapkan Pemerintah Kota Surabaya. Pemahaman tugas dan fungsi sangat menentukan keberhasilan dalam suatu organisasi (Hendri & As'ari, 2022).

Ditopang dengan adanya komunikasi terbuka antara Pemerintah Kota Surabaya dengan berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Surabaya sebagai bentuk koordinasi untuk mencapai keberhasilan implementasi *e-performance* secara maksimal. Dinas Perhubungan Kota Surabaya sebagai organisasi pelaksana, terlihat berusaha untuk mendorong dan meningkatkan pemahaman serta kompetensi para PNS-nya.

Walaupun masih memiliki kendala pada Sebagian kecil karakter individu PNS Dinas Perhubungan Kota Surabaya yang cenderung pelupa untuk melakukan pengisian laporan aktivitas harian. Hal ini sesuai dengan penelitian Shauma & Purbaningrum (2022), karakteristik dari pelaksana kebijakan memiliki peran yang sangat penting dalam kinerja implementasi kebijakan. Sehingga

kinerja suatu kebijakan akan dipengaruhi oleh ciri-ciri para agen pelaksanaanya.

Kondisi Ekonomi, Sosial dan Politik

Kondisi ekonomi, sosial dan politik akan sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi pelaksana dalam mengimplementasikan suatu kebijakan yang akan mempengaruhi disposisi para pelaksana, karena pelaksana kebijakan akan mengimplementasikan suatu kebijakan tanpa mengubah preferensi pribadi mereka serta akan memobilisasi warga negara dan kelompok-kelompok yang memiliki kepentingan untuk dapat mendukung implementasi suatu kebijakan. Selanjutnya, variabel lingkungan ini akan berdampak secara langsung kepada penyampaian pelayanan publik.

Kondisi perekonomian yang terdampak adalah kondisi ekonomi para PNS Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Instrumen ekonomi dalam penelitian ini adalah Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang didapatkan oleh para PNS Dinas Perhubungan Kota Surabaya berdasarkan kinerjanya yang diukur menggunakan *e-performance*. Kondisi sosial berpengaruh hanya di dalam lingkungan kantor Dinas Perhubungan Kota Surabaya.

Sedangkan untuk kondisi sosial di lingkungan UPTD cenderung tidak terpengaruh apa-apa. Sehingga menurut pandangan beberapa PNS yang berkedudukan di lingkungan kantor, penilaian perilaku kerja pegawai dalam *e-performance* untuk para petugas lapangan UPTD tergolong subjektif karena kurang dapat untuk dilakukan pemantauan secara menyeluruh.

Dalam kondisi politik, Pemerintah Kota Surabaya baik Walikota beserta jajarannya dan DPRD Kota Surabaya sangat mendukung dan mendorong terimplementasinya *e-performance* sebagai sistem informasi yang digunakan untuk mengukur kinerja Pegawai Negeri Sipil di seluruh OPD di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. Dengan adanya seluruh fasilitas yang menunjang proses implementasi *e-performance* setiap tahunnya, Pemerintah Kota Surabaya terus melakukan peningkatan sembari mengawasi proses implementasinya di seluruh OPD, salah satunya pada Dinas Perhubungan Kota Surabaya.

Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Seran et al. (2020), bahwa penilaian prestasi kerja pegawai tidak dipengaruhi oleh lingkungan ekonomi, sosial dan politik dalam implementasi kebijakan, karena tata cara pengisian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) tidak mempunyai dampak yang dipengaruhi dari lingkungan ekonomi, sosial dan politik.

Sikap Para Pelaksana

Keberhasilan implementasi kebijakan akan terhambat apabila para pejabat dalam organisasi

pelaksana itu sendiri tidak mematuhi kebijakan tersebut. Maka dari itu keberhasilan implementasi kebijakan dapat dilihat juga dari arah respon para implementor kebijakan. Dinas Perhubungan Kota Surabaya sebagai organisasi pelaksana atau implementor kebijakan harus memiliki kognisi atau pemahaman mengenai tujuan serta fungsi dari *e-performance*.

Pemahaman mengenai *e-performance* secara komprehensif telah mendorong seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Perhubungan Kota Surabaya untuk mengikuti kebijakan yang ada untuk menerapkan *e-performance* sebagai sistem informasi dalam mengevaluasi kinerja mereka.

Respon positif dari para pegawai negeri sipil (PNS) di Dinas Perhubungan Kota Surabaya terhadap implementasi *e-performance* dapat diamati melalui tingkat tanggung jawab mereka dalam melaporkan aktivitas harian sebagai alat evaluasi kinerja dan dalam menilai perilaku kerja rekan kerja. Tindakan ini penting karena evaluasi ini akan memengaruhi penerimaan Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP) dan peningkatan kinerja masing-masing pegawai. Dengan adanya respon positif dalam implementasi *e-performance* dinilai mampu berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi kebijakan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Handayani (2023), variabel yang memberikan dan sangat menentukan dalam sebuah implementasi kebijakan adalah dimensi disposisi atau sikap pelaksana. Karena disposisi merupakan dimensi yang dapat mengikat mental dan moral seluruh pemangku kepentingan.

KESIMPULAN

Implementasi Kebijakan Pengelolaan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui *e-Performance* di Dinas Perhubungan Kota Surabaya telah berjalan dengan baik. Telah adanya standar dari kebijakan yang menjadi acuan serta sasaran kebijakan dalam implementasi *e-performance* juga telah tercapai. Sumber daya kebijakan juga telah mampu mendorong keberhasilan proses implementasi *e-performance* yang juga didukung oleh komunikasi antarorganisasi dari Dinas Perhubungan Kota Surabaya dengan Pemerintah Kota Surabaya dan komunikasi sebagai bentuk penyampaian aktivitas penegakan disiplin.

Kondisi ekonomi, sosial dan politik juga turut mempengaruhi implementasi *e-performance* di Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Secara komprehensif pemahaman mengenai *e-performance* telah mendorong seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Perhubungan Kota Surabaya untuk mengikuti kebijakan yang ada. Tingkat partisipasi yang tinggi juga menunjukkan intensitas dari respons positif yang telah diberikan, walaupun masih adanya sebagian kecil karakter individu PNS Dinas

Perhubungan Kota Surabaya yang cenderung pelupa untuk melakukan pengisian laporan aktivitas harian.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif* (P. Rapanna, Ed.; 1st ed.). CV Syakir Media Press.
- Creswell, J. W. (2019). *Research Design, Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publication.
- Dinas Perhubungan Kota Surabaya. (2023). *Laporan Kinerja Dinas Perhubungan Kota Surabaya*.
- Fanida, E. H., & Niswah, F. (2015). *Government Resource Management System (GRMS): Inovasi Layanan Publik Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah Di Pemerintah Kota Surabaya*. 12(1). <http://software.infogoue.com>,
- Febriani, A. L., & Prabawati, I. (2021). Analisis Penerapan E-Performance Di Kota Surabaya. *Jurnal Publika*, 9(2), 13–24.
- Hendri, & As'ari, H. (2022). Efektivitas Kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai Bagi PNS. *Jurnal Kebijakan Publik*, 13(3), 275–280. <https://jpk.ejournal.unri.ac.id><https://jpk.ejournal.unri.ac.id>
- Irawan, B., & Hidayat, M. N. (2021). *E-government: konsep, esensi dan studi kasus* (P. Akbar, Ed.). Mulawarman University Press.
- Lucas, H. C. (2009). *Information Technology for Management*.
- Mamonto, N., Sumampouw, I., & Undap, gustaf. (2018). Implementasi Pembangunan Infrastruktur Desa Dalam Penggunaan Dana Desa Tahun 2017 (Studi) Desa Ongkaw II Kecamatan Sinonsayang Kabupaten Minahasa Selatan. *Eksekutif: Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan*, 1(1), 1–11.
- Manalu, S. S., & Thamrin, H. (2024). *Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Dan Kinerja Pegawai Leadership Style, Work Discipline, And Employee Performance*. 15(1). <https://jpk.ejournal.unri.ac.id><https://jpk.ejournal.unri.ac.id>78
- Mentari, M., & Zulkarnaini, Z. (2017). *Implementasi Kebijakan Pengadaan Bus Sekolah Gratis Bagi Pelajar Di Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis* (Doctoral dissertation, Riau University).
- MenPANRB RI. (2024). *Tingkat Penilaian AKIP*. <https://www.menpan.go.id/><https://www.menpan.go.id/site/reformasi-birokrasi/tingkat-penilaian-akip-rating>

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (H. Salmon, K. Perry, & K. Koscielak, Eds.; 3rd ed.). SAGE Publications, Inc. <https://books.google.co.id/books?id=p0wXBAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false>
- Mahendra, M., & Zulkarnaini, Z. (2021). Implementasi Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 19 Tahun 2018 Tentang Pedoman Pengelolaan Pelayanan Informasi dan Dokumentasi di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru. *Cross-border*, 4(2), 623-636.
- Nangameka, T. I., & Anshori, A. R. (2018). Efektivitas Sistem E-Performance Dalam Menunjang Kinerja Pegawai Di Kecamatan Gununganyar Kota Surabaya Provinsi Jawa Timur. *Jurnal MSDA*, 6(2), 171-194.
- Pemerintah Kota Surabaya. (2022a). Peraturan Walikota Surabaya Nomor 141 Tahun 2022 Tentang Kriteria Pemberian Tambahan Penghasilan Kepada Pegawai Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. *Peraturan Walikota Surabaya Nomor 141 Tahun 2022*.
- Pemerintah Kota Surabaya. (2022b, July 21). *Surabaya Satu-Satunya Daerah Di Jatim Yang Raih Penghargaan Sistem Merit 'Sangat Baik', Kok Bisa?* <https://Surabaya.Go.Id/>
<https://surabaya.go.id/id/berita/68213/surabaya-satu-satunya-daerah-di-jatim-yang-raih-penghargaan-sistem-merit-sangat-baik-kok-bisa>
- Pemerintah Kota Surabaya. (2023). *Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kota Surabaya*. <https://Organisasi.Surabaya.Go.Id>
<https://organisasi.surabaya.go.id/sakip/views/view/evaluasi>
- Pemerintah Kota Surabaya. (2024). *RKPD Kota Surabaya Tahun 2024*.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2019). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019*, 1-52.
- Prabowo, H., Suwanda, D., & Syafri, W. (2022). *Inovasi Pelayanan Pada Organisasi Publik*. PT Remaja Rosdakarya. www.rosda.co.id
- Rahmadana, M. F., Mawati, A. T., Siagian, N., Perangin-angin, M. A., Refelino, J., Tojiri, Moch. Y., Siagian Valentine, Nugraha, N. A., Manullang, S. O., Silalahi, M., Yendrianof, D., Sari, A. P., Supriadi, M. N., Sari, M. H. N., & Bahri Syamsul. (2020). *Pelayanan Publik* (J. Simarmata, Ed.; 1st ed.). Yayasan Kita Menulis. <https://www.researchgate.net/publication/348418784>
- Rasulong, G. E. C. A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kota Surabaya. *Repository STIE Perbanas*. <http://eprints.perbanas.ac.id/4485/>
- Rodiyah, I., & Agustina, I. F. (2020). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK* (D. Hariyanto & T. W. Abadi, Eds.). UMSIDA Press.
- Tim Evaluasi Penyusunan dan Pengembangan Manajemen Kinerja Terpadu. (2024). Bab I Gambaran Umum Aplikasi E-Performance. In *Pemerintah Kota Surabaya*. <https://epformance.surabaya.go.id/2024/inf-ormasi-depan-route>
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration & Society*, 6(4), 445-488. <https://doi.org/10.1177/009539977500600404>
- Wibowo, I. F. (2021, April 21). *DPRD Surabaya Soroti Masalah Disiplin ASN Pemkot*. Beritajatim.Com. <https://beritajatim.com/politik-pemerintahan/dprd-surabaya-soroti-masalah-disiplin-asn-pemkot/>
- Zulkarnaini, Z., & Mashur, D. (2018). Implementasi Kebijakan Pengelolaan Sumber Daya Alam Berkelanjutan.