

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI  
DI INSPEKTORAT DAERAH PROVINSI SULAWESI UTARA  
SETELAH PENERAPAN SISTEM ELEKTRONIK KINERJA (e-KIN)**

Januar Briand Saiyang<sup>1</sup>, Ventje Ilat<sup>2</sup>, Hendrik Manossoh<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi,  
Jl. Kampus Unsrat Bahu, Manado, 95115, Indonesia

<sup>1</sup>Email: brian.saiyang@gmail.com

**ABSTRACT**

*In an effort to implement good and results-oriented governance, the Provincial Government of North Sulawesi has made improvements to the performance of ASN which is considered to be still not meeting the standards. The North Sulawesi Provincial Government created a breakthrough to improve employee performance with a system connected to technology called Electronic Performance (e-Kin) which is useful for measuring the performance of all State Civil Apparatuses to improve the performance of government officials. In its application, there are problems that arise because the distribution of types of activities can be accessed by all ASN, although in accordance with the Main Tasks and Functions of different Regional Apparatus Organizations and the weight of performance points is not appropriate and proportional to the type of activity or activity carried out. The results of this study indicate that the implementation of e-Kinerja of Regional Inspectorate employees is not fully in accordance with the purpose of the application of e-Kinerja itself, namely to solve problems of performance and welfare of the ASN of the Regional Inspectorate of North Sulawesi Province. Therefore, efforts are needed, namely: e-Kin has clear, efficient, effective benchmarks and is monitored and supervised by direct superiors through the e-Kin system.*

*Keywords: electronic performance, adaptable, efficient, effective, measurable, monitored*

**1. PENDAHULUAN**

Pencapaian keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kinerja pegawainya. Menurut Mangkunegara (2016:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Peningkatan kinerja pegawai akan membawa kemajuan bagi instansi (organisasi) untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan yang tidak stabil. Menurut Silalahi (2013:408), kinerja adalah tingkat pencapaian kerja individu (pegawai) setelah berusaha atau bekerja keras atau hasil akhir dari suatu aktivitas.

Kesulitan dalam mengukur kinerja organisasi pelayanan publik sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi acap kali tidak hanya sangat kabur akan tetapi juga sifat multi dimensional (Ahmad dan Marwan, 2015). Pada acara diskusi *Public Sector Governance Talks #3* dengan topik "Penganggaran Berbasis Kinerja di Indonesia: Sudahkah Berkinerja?" yang digelar di Auditorium Gedung Pusat Pembelajaran Lantai 8 yang diselenggarakan oleh Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada (FEB UGM) dan Kementerian Keuangan Republik Indonesia membahas fenomena yang menunjukkan terdapat 12% pemerintah daerah yang memperoleh predikat nilai A, BB, dan B. Sementara itu, sekitar 83% pemerintah daerah memperoleh predikat nilai CC, C, dan D berdasarkan Laporan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia pada tahun 2016. Menurut Rusdi Akbar, M.Sc., Ph.D., CMA., CA., Ak. selaku Direktur Public Sector Governance (PSG) FEB UGM, fenomena di atas terjadi karena pemerintah daerah belum menggunakan sistem pengukuran kinerja secara maksimal serta rendahnya

komitmen pejabat dan staf dalam melakukan pengukuran kinerja. Oleh karena itu, perlu adanya sinergi antara akademisi dengan pemerintah untuk memecahkan masalah Sistem Pengukuran Kinerja (SPK), jembatannya adanya kolaborasi riset untuk mengawal kebijakan ini agar memberikan outcome yang diharapkan.

Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara melalui Badan Kepegawaian Daerah menciptakan satu terobosan baru untuk meningkatkan kinerja pegawainya dengan suatu sistem yang terkoneksi dengan teknologi yang lebih canggih yang dinamakan elektronik kinerja. Menurut Putri, (2014) E-Kinerja adalah salah satu aplikasi berbasis web untuk menganalisis kebutuhan jabatan, beban kerja jabatan dan beban kerja unit atau satuan kerja organisasi sebagai dasar perhitungan prestasi kerja dan pemberian insentif kerja. Untuk memudahkan penilaian kinerja pegawai, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas (Bangun, 2012).

Pada tahun 2017, dalam upaya penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan berorientasi pada hasil, pemerintah Provinsi Sulawesi Utara memerlukan perbaikan pada sumber daya manusia yang menjadi faktor terpenting dalam organisasi pemerintah. Perbaikan yang menjadi perhatian pemerintah Provinsi Sulawesi Utara adalah kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dinilai masih kurang memenuhi standar. Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara mulai tanggal 16 November 2017 setelah ditetapkan Peraturan Gubernur Sulawesi Utara Nomor 72 Tahun 2017 tentang Akuntabilitas Kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui E-Kinerja di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara menerapkan sistem Elektronik Kinerja (e-Kinerja) yang berguna untuk mengukur kinerja seluruh Aparatur Sipil Negara yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintahan, dengan memberikan tambahan jumlah tunjangan penghasilan yang didapat dari hasil kerja yang dilakukan.

E-Kinerja merupakan aplikasi yang dibuat khusus untuk menilai kinerja ASN secara langsung dengan memasukkan data kerja harian kedalam software, untuk mendapat persetujuan dari atasan. Setelah persetujuan didapat, maka output dari hasil kerja yang dilakukan secara online, secara otomatis data yang dihasilkan akan terlihat. Data tersebut berupa jumlah nominal dari tarif tunjangan yang diterima ASN. Dukungan sumber daya manusia yang memiliki kinerja tinggi, dibantu dengan melakukan perbaikan sistem, meningkatkan tunjangan, memberikan informasi serta pelayanan yang baik, meningkatkan efektifitas serta efisiensi sesuai dengan prosedur yang ditetapkan atau standar operasional prosedur yang diberikan maka kinerja akan meningkat.

Namun dalam penerapan kebijakan elektronik kinerja (e-Kinerja) terdapat permasalahan yang mencul disebabkan karena pembagian jenis aktivitas dapat diakses oleh semua ASN di Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara walaupun sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsi serta Beban Kerja dari Organisasi Perangkat Daerah berbeda. Terdapat juga bobot Poin yang tidak sesuai dan sebanding dengan jenis aktivitas atau kegiatan yang dilakukan. Disamping itu terdapat pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, sehingga hasil pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tidak efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Oleh sebab itu, dalam Kompas.com tanggal 8 Februari 2019, Wakil Gubernur Sulawesi Utara Drs. Steven O. E. Kandouw menekankan 3 (tiga) hal penting dalam kinerja yang harus Aparatur Sipil Negara (ASN) punyai di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara yaitu: dedikasi dan loyalitas, integritas, serta prestasi. Wakil Gubernur Sulawesi Utara berharap semua ASN meningkatkan prestasi sesuai dengan tupoksinya. Gubernur Sulawesi Utara Olly Dondokambey, SE menginginkan agar ada parameter yang jelas untuk mengukur nilai kinerja ASN

Tujuan dari penelitian ini untuk : 1) Menganalisis kinerja Pegawai Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara setelah penerapan Elektronik Kinerja. 2) Menganalisis kendala-kendala yang dihadapi Pegawai Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara setelah penerapan Elektronik Kinerja dalam peningkatan pengawasan di Pemerintah Daerah, dan 3

)Menganalisis upaya memperbaiki kinerja Pegawai Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara setelah penerapan Elektronik Kinerja.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### Teori Agensi

Jensen (1976:308) menyatakan bahwa hubungan keagenan (*agency relationship*) muncul pada saat satu atau lebih orang yang bertindak sebagai Pengambil Keputusan (*Principal*) membuat perikatan dengan orang lain (agen) melalui kontrak untuk melakukan beberapa layanan atas nama mereka yang melibatkan pendelegasian sebagian wewenang pengambilan keputusan kepada agen. Jika masing-masing pihak dalam hubungan tersebut ingin memaksimalkan tujuan/keuntungan yang akan diperoleh, maka ada alasan kuat untuk meyakini bahwa agen tidak akan selalu bertindak demi kepentingan terbaik dari *Principal*.

Keinginan pimpinan organisasi untuk memaksimalkan nilai ekonomi yang akan diterima dapat memotivasi pegawai/karyawan untuk melakukan tindakan kecurangan atau penyimpangan dalam memberikan penilaian kinerja mereka yang dapat menyebabkan apa yang dihasilkan oleh pegawai/karyawan tidak sesuai dengan tujuan organisasi yang dapat mengakibatkan kerugian bagi daerah. Dengan penggunaan aplikasi elektronik kinerja ini diharapkan dapat mampu mengurangi asimetri informasi yang terjadi, dan dapat mendeteksi adanya kecurangan dalam penilaian kinerja setiap pegawai/karyawan.

### Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Menurut Indra (2006), kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Kinerja (*performance*) sering diterjemahkan sebagai penampilan, prestasi kerja, tingkat keberhasilan ataupun pencapaian dari suatu target yang menunjukkan pelaksanaan hasil dari individu atau kelompok individu yang dinilai berdasarkan ukuran-ukuran dari suatu sistem pengukuran kinerja. Aparatur sebagai pelaksana jalannya birokrasi sering melupakan tujuan pemerintah sebagai pelayan masyarakat. Aparatur lebih memprioritaskan kepada bentuk organisasi dan cara-cara yang sering dilaksanakan.

### Konsep Penilaian dan Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja sangat penting untuk dilakukan dalam sebuah organisasi karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Konsep kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil. Menurut Menurut August W Smith dalam Sedarmayanti (2009:50) *performance* atau kinerja adalah "...output drive from processes, human or otherwise", jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu dari suatu organisasi.

Pengukuran kinerja (*Performance Measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan), hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan Robertson dalam Mahsun (2016:25).

Menurut Lohman dalam Mahsun (2016:71), indikator kinerja (*Performance indicators*) adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Indikator kinerja dapat juga diartikan sebagai kriteria yang digunakan dalam menilai keberhasilan pencapaian tujuan sebuah organisasi yang dinyatakan dalam bentuk ukuran-ukuran tertentu.

### **Teori Implementasi Kebijakan**

Dalam sudut pandang teori siklikal (*cyclical theory*) implementasi diperlakukan sebagai suatu tahapan penting yang berlangsung dalam proses kebijakan, terutama setelah wacana legal formal, biasanya berupa undang-undang, peraturan, ketetapan, atau bentuk-bentuk produk hukum lainnya, dianggap sudah selesai. Sehingga, implementasi kebijakan merupakan aktivitas lanjutan, sesudah diberlakukannya undang-undang atau ketentuan perundangan. Implementasi juga dapat diartikan sebagai bentuk pengoperasian atau penyelenggaraan aktivitas yang telah ditetapkan berdasarkan undang-undang dan menjadi kesepakatan bersama diantara beragam pemangku kepentingan (*stakeholders*), aktor, organisasi (publik atau privat), prosedur dan teknik secara sinergistis yang digerakan untuk berkerjasama dalam menerapkan kebijakan kearah tertentu yang dikehendaki. Dengan demikian tujuan dan sasaran program atau kebijakan itu secara keseluruhan dapat dicapai secara memuaskan (Solichin 2017: 132-133). Kebijakan adalah sebuah keputusan-keputusan yang dilakukan pejabat yang berwenang untuk kepentingan-kepentingan publik yang mengatur sedemikian rupa untuk dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan sebagai konsekuensi logis dalam tindakan dan pernyataan oleh pemerintah (Hayat 2018:12).

Keberhasilan implementasi kebijakan harus didukung oleh sumber daya dimana sumber daya ini berupa manusia yang memiliki kompetensi implementasi dan sumber daya finansial. Sumber daya manusia yang harus memiliki watak dan karakteristik seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis dan lain-lain. Apabila implementor memiliki watak dan karakteristik yang baik, ia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti yang diinginkan oleh pembuat kebijakan dalam hal ini pemerintah. Selain hal-hal diatas, keberhasilan implementasi kebijakan juga didukung oleh struktur birokrasi yang baik. Salah satu aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standar.

Teori ini sejalan dengan penerapan Elektronik Kinerja, dimana dalam mengimplementasikannya pada pelaksanaan maupun penilaian kinerjanya perlu didukung oleh 4 faktor yaitu komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana dan struktur birokrasi. Sehingga ketika Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara menerapkan Elektronik Kinerja (e-Kinerja) didukung dengan pemahaman yang baik oleh setiap pengelola yang kemudian mengetahui apa yang harus dilakukannya. Dimana setiap perintah untuk mengimplementasikan kebijakan disampaikan secara jelas, akurat dan konsisten.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan Studi Kasus (*Case Study*). Menurut Sukmadinata (2017) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah suatu bentuk penelitian yang ditunjukkan untuk mendeskripsikan fenomena - fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun rekayasa manusia. Fenomena itu biasa berupa bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan, dan perbedaan antara fenomena yang satu dan fenomena yang lainnya.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer yang merupakan data yang secara langsung didapatkan dari objek yang diteliti. Metode yang dilakukan adalah dengan menggunakan wawancara. Prosedur ini dilakukan untuk memunculkan pandangan-pandangan dari para informan. Informan yang dimaksud dalam hal ini adalah pihak Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara, serta pihak lainnya yang terkait dengan penelitian ini.

Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur. Jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview*, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari

wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya.

Pada penelitian kualitatif, analisis data dilakukan secara induktif. Dalam penelitian kualitatif, peneliti berusaha mengumpulkan fakta dari fenomena atau peristiwa-peristiwa yang bersifat khusus, kemudian berdasarkan fenomena atau peristiwa yang khusus tadi, diambil kesimpulan yang bersifat umum. Data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumen serta angket disusun secara sistematis serta kemudian dipilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Dengan melakukan analisis kualitatif, peneliti dapat menfokuskan pada penunjukan makna, deskripsi, dan penempatan data pada konteksnya masing – masing.

#### **4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

##### **4.1. Hasil Penelitian**

Penelitian dilakukan wawancara sesuai dengan pedoman wawancara kepada informan kunci yang sudah ditentukan dan dipilih sesuai dengan kriteria yang ditetapkan, dengan menggunakan alat perekam untuk merekam seluruh isi wawancara, serta menggunakan instrumen pendukung antara lain buku catatan, alat perekam berupa audio, kamera untuk mendokumentasikan kegiatan di lapangan dan laptop serta komputer untuk mengetik hasil penelitian dan rekaman wawancara. Data yang terkumpul kemudian diolah, dibuat transkrip data, kemudian dianalisis menggunakan analisis isi (*content analysis*), diberi kode, dan dikategorikan kedalam tema. Data tersebut disandingkan, dilakukan triangulasi antara sumber data dengan data lainnya sehingga didapat kesimpulan akhir, serta saran dari peneliti.

##### **4.2. Pembahasan**

##### **Implementasi kinerja Pegawai di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara setelah Penerapan Elektronik Kinerja.**

Pegawai yang telah melaksanakan tugas, dipantau setiap bulannya dan pengisian e-Kinerja dijadikan dasar penentu pembayaran tunjangan kinerja pegawai yang diatur dalam Peraturan Gubernur Sulawesi Utara Nomor 72 Tahun 2017 tentang Akuntabilitas Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui E-Kinerja Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara dalam upaya agar pegawai mengerti tujuan pelaksanaan e-Kinerja melakukan sosialisasi dan *sharing session* terkait pemanfaatan fungsi.

E-Kinerja merupakan sistem aplikasi dan dapat ditampilkan sampai dengan tingkat pimpinan tertinggi secara berjenjang sesuai dengan struktur organisasi. Penilaian dan persetujuan penilaian dilakukan secara elektronik pada aplikasi e-Kinerja. Proses penerapan sistem e-Kinerja di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara sudah cukup baik karena pegawai telah menjalani kegiatan pengisian e-Kinerja sampai saat ini dan pegawai telah melaksanakannya dengan baik.

- a. Relevansi. Berdasarkan hasil wawancara bahwa standar kinerja yang dinilai pada sistem penilaian kinerja secara elektronik seperti komponen Disiplin, Aktivitas dan Penilaian Perilaku yang diinput kedalam sistem sudah sesuai karena yang dinilai adalah uraian tugas ASN sesuai jabatan masing-masing, namun tidak sedikit ternyata ASN yang menginput uraian tugas ke dalam sistem tidak sesuai dengan yang dikerjakannya sehari-hari, dikarenakan ASN tersebut lebih fokus melakukan pekerjaan tugas tambahan ketimbang tugas yang sesuai uraian tugas jabatannya. Penulis melihat penilaian kinerja menggunakan aplikasi e-Kinerja ini tidak tersedia menu penginputan tugas tambahan, berbeda dengan penilaian yang dilakukan secara manual ada form isian untuk tugas tambahan. Boleh jadi keadaan ini memunculkan prinsip bagi pimpinan yang penting sudah dilakukan penilaian terhadap uraian tugas yang diinput oleh pegawainya. Namun secara keseluruhan standar kinerja yang dinilai memiliki hubungan dengan tujuan organisasi

- b. Sensitivitas. Dari hasil wawancara yang penulis dapatkan bahwa sistem penilaian kinerja ASN yang dirancang secara elektronik dirasa sudah cukup efektif karena sudah bisa menggambarkan serta melihat ASN yang bekerja baik dan tidak baik dikarenakan penilaian dilakukan sendiri oleh atasan langsung dari ASN. Kemudian terkait penilaian perilaku kerja, disini pimpinan dianggap paling mengetahui perilaku kerja bawahannya karena lebih intensif berinteraksi di dalam melaksanakan program kegiatan.
- c. Inovatif. Hasil wawancara tentang e-kinerja sebagai sebuah inovasi menunjukkan bahwa e-kinerja merupakan sebuah inovasi (pembaharuan) yang hingga kini masih digunakan oleh ASN, karena dianggap masih relevan untuk menginput laporan kinerja. Inovasi (pembaharuan) dalam sebuah pemerintahan, dianggap sebagai sebuah perubahan. Perubahan itulah yang diharapkan dalam konteks reformasi birokrasi. Untuk membangun sistem reformasi birokrasi yang lebih baik, maka dibutuhkan adanya pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah, sehingga reformasi birokrasi yang diharapkan terwujud. Dengan demikian, e-kinerja merupakan bagian dari inovasi (pembaharuan) dan perubahan reformasi birokrasi di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara.
- d. Akseptabilitas. Dari hasil wawancara diketahui bahwa semua ASN baik pimpinan maupun staf tidak ada kesulitan yang berarti dan menganggap bahwa metode penilaian yang ada sudah jelas dan dapat dipahami karena sudah memiliki aturan teknis bagaimana cara pelaksanaannya sampai dengan hasil penilaiannya. Hanya saja masalah yang dihadapi sebetulnya adalah penguasaan terhadap aplikasinya. Karena penilaian kinerja ini kan dilakukan dengan sistem online menggunakan aplikasi elektronik, sehingga proses penginputan penilaiannya sering terjadi keterlambatan dari batas waktu yang telah ditetapkan. Sehingga penulis menyimpulkan untuk sistem penilaian kinerja yang dirancang secara elektronik bisa dikatakan sudah ada yang bisa menerima dan ada juga yang belum bisa menerima.
- e. Praktis. Dari hasil wawancara yang dilakukan penulis bahwa untuk sistem penilaian kinerja yang terkait proses, mayoritas pejabat penilai dan ASN sudah mengerti dan biasa dalam menggunakan sistem penilaian, namun terkait aplikasi yang digunakan yaitu dalam beberapa fitur aplikasi e-Kinerja, ternyata tidak semua ASN bisa menggunakan aplikasi tersebut dengan dibuktikan masih banyak yang dibantu dalam menggunakannya.

**Kendala yang dihadapi Pegawai di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara setelah Penerapan Elektronik Kinerja dalam Peningkatan Pengawasan di Pemerintah Daerah.**

Adapun kendala dalam implementasi e-Kinerja Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara, yaitu:

- a. Adaptasi. Berdasarkan wawancara peneliti, pegawai sudah terbiasa dengan aplikasi e-Kinerja, sehingga mereka tidak merasa kesulitan dalam menggunakannya. Peningkatan kemampuan disini terjadi karena pegawai sudah mulai terbiasa menggunakan aplikasi berbasis teknologi seperti e-Kinerja, walaupun pada awalnya pegawai merasa kesulitan didalam penerapannya. Hal tersebut diatasi dengan adanya interaksi saling mengajari antar pegawai bagaimana menggunakan e-Kinerja.
- b. Standar dan Sasaran Kebijakan. Untuk mengukur kinerja implementasi kebijakan tentunya diperlukan standar dan sasaran kebijakan, yang pada dasarnya menyangkut tentang hal-hal yang hendak dicapai oleh sebuah kebijakan, baik jangka pendek, menengah atau panjang. Kejelasan dan sasaran kebijakan harus dapat diukur secara spesifik sehingga kesuksesan dan kegagalan kebijakan dapat diketahui. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa Standar dan sasaran kebijakan merupakan faktor pendukung penerapan e-Kinerja. Standar dan sasaran yang jelas menghindari terjadinya multi interpretasi, menghindari terjadinya kesalahpahaman, dan konflik di antara para agen implementasi. Penerapan e-Kinerja di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara

berdasarkan pada Peraturan Gubernur Sulawesi Utara Nomor 72 Tahun 2017 telah memuat standar pelaksanaan/pelaporan E-Kinerja. Sasaran dari e-Kinerja adalah untuk meningkatkan kesejahteraan umum pegawai dan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja dan mutu pelayanan pemerintah.

- c. Integrasi. Integrasi dimaknai dengan pembauran individu terhadap suatu hal yang baru, seperti penyesuaian terhadap aplikasi berbasis teknologi yang diciptakan oleh pemerintah yang salah satunya adalah elektronik kinerja. Penerapan teknologi informasi diterapkan melalui e-Kinerja, dimana informasi kinerja dan penilaian setiap pegawai berbasis elektronik secara online dan terintegrasi digunakan oleh Kantor Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Teknologi adalah alat yang andal yang dapat mendorong perubahan dalam dunia pemerintahan saat ini untuk membantu dan meningkatkan performa atau kinerja pegawai pemerintah apabila diintegrasikan secara bijaksana.

Pada indikator integrasi ini pelaksanaan sosialisasi belum optimal hal ini dikarenakan pada tahap sosialisasi tidak disediakan kertas instruksi penggunaan aplikasi, hal ini akan mengakibatkan beberapa pegawai yang kurang ahli dalam menggunakan teknologi merasa kesulitan menggunakan telepon genggam (handphone) yang disediakan didalam kegiatan sosialisasi. Sementara pada umumnya sosialisasi akan berjalan secara optimal bila seluruh pegawai memahami dan bisa mempraktikkan bagaimana menggunakan e-Kinerja. Selain itu sebelum e-Kinerja disosialisasikan, e-Kinerja terlebih dahulu diterapkan. Hal ini membuktikan bahwa terlambatnya kegiatan sosialisasi diadakan sehingga pegawai harus belajar dan saling mengajari penerapan e-Kinerja. Kegiatan sosialisasi pun tidak seluruh pegawai mengikutinya, dikarenakan terdapat pegawai yang sedang melakukan pekerjaan (penugasan pemeriksaan).

#### **Upaya mengoptimalkan kinerja Pegawai di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara setelah penerapan Elektronik Kinerja.**

Dalam pelaksanaan sebuah sistem aplikasi berbasis teknologi informasi tentulah terdapat hambatan-hambatan. Maka dari itu untuk dapat tercapai tujuan dari pelaksanaan aplikasi e-Kinerja, perlu adanya monitoring dan perbaikan pada sistem yang sudah ada.

- a. Terukur. Dari hasil wawancara di atas, menunjukkan bahwa e kinerja memiliki tolok ukur yang jelas, sehingga dapat menilai pencapaian kinerja seseorang. Dengan adanya e-Kinerja setiap kegiatan ASN dapat dilihat jelas dan detail melalui tupoksi masing-masing, sehingga apa yang dikerjakan tercapai sesuai dengan tupoksi masing-masing. Selain itu, sejak penggunaan e-kinerja, ASN bukan hanya mengerjakan tugas sesuai tupoksi, melainkan juga mengerjakan tugas-tugas di luar tupoksi untuk mencapai target sasaran kinerja Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara.
- b. Efektif. Dari hasil wawancara, menunjukkan bahwa e kinerja mempunyai tujuan yang jelas dan dapat memudahkan ASN dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Apabila tujuan-tujuan tersebut tercapai, maka penggunaan e kinerja dapat dikatakan efektif, sebagaimana yang diharapkan dalam reformasi birokrasi. Untuk mewujudkan sasaran umum dan sasaran khusus, maka diperlukan adanya reformasi birokrasi di dalam penyelenggaraan negara. Dengan demikian, e-Kinerja secara tidak langsung sudah mencapai sasaran yang diinginkan di dalam sebuah reformasi.
- c. Efisien. Di dalam reformasi birokrasi, efisien dapat diartikan sebagai penggunaan Sumber Daya yang minimal dalam penyelenggaraan pemerintahan. Semakin sedikit sumber daya yang digunakan dalam proses penyelenggaraan pemerintahan, maka semakin efisien suatu pemerintahan. Dari wawancara di atas, menggambarkan bahwa e-kinerja bukan hanya hemat waktu, tenaga, tetapi juga biaya. ASN di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara terlihat lebih produktif menggunakan e-Kinerja dibandingkan menggunakan sistem manual dalam pelaporan kinerja. Efisiensi yang terdapat dalam penggunaan e kinerja, sesuai dengan tujuan reformasi birokrasi, yaitu salah satunya meningkatkan efisiensi

biaya dan waktu dalam pelaksanaan semua segi organisasi. Oleh karena itu, penggunaan e-Kinerja telah memenuhi prinsip dan tujuan dari reformasi birokrasi, yaitu efisien.

- d. Dimonitor. ASN di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara menyatakan bahwa seluruh kegiatan yang dilakukan oleh seluruh pegawai dapat dimonitor semenjak adanya sistem e-Kinerja. Dari hasil wawancara di atas, menunjukkan bahwa e-Kinerja dapat membuat ASN lebih bertanggung jawab terhadap apa yang mereka kerjakan sebab, mereka secara tidak langsung dimonitoring dan diawasi oleh atasan melalui sistem e-kinerja. Atasan dapat mengawasi kualitas kerja bawahan melalui sistem e-kinerja, sehingga dapat berjalan sesuai target yang diharapkan dan tidak terjadi penyimpangan dari target yang ditentukan.

Jadi, dengan adanya monitoring dapat memberikan manfaat baik bagi organisasi dan individu (ASN). Bagi organisasi, e-Kinerja menjadi bahan evaluasi untuk meningkatkan kinerja stafnya, sehingga mereka dapat meningkatkan kinerja menjadi lebih baik. Bagi individu, monitor sangat bermanfaat karena akan mendapat masukan untuk memperbaiki kinerjanya. Dengan demikian, monitoring dalam konteks reformasi birokrasi bermanfaat bagi kapasitas lembaga maupun kinerja individu

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan beberapa hal yaitu sebagai berikut:

1. Implementasi e-Kinerja pegawai Inspektorat Daerah belum sepenuhnya sesuai dengan tujuan dari penerapan e-kinerja itu sendiri yaitu untuk menyelesaikan permasalahan kedisiplinan, kinerja dan kesejahteraan PNS Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Masih terdapat catatan-catatan yang harus menjadi perhatian terutama masalah kedisiplinan dan perilaku pegawai demi peningkatan kinerja pegawai dan peningkatan performa sistem e-kinerja itu sendiri. Perilaku positif (*positive behavior*) sangat mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan begitu juga halnya dengan keberhasilan kebijakan penerapan e-kinerja oleh Pemerintah Provinsi Sulawesi utara. PNS Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara harus mempunyai kesadaran dari dirinya sendiri untuk mensukseskan pencapaian tujuan dari e-Kinerja;
2. Terdapat kendala yang dihadapi Pegawai di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara setelah penerapan Elektronik Kinerja dalam peningkatan pengawasan di Pemerintah Daerah, yaitu:
  - a. Adaptasi. Pelaksanaan kinerja pegawai di Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Utara lebih khusus Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara terdapat kendala antara lain kemampuan pegawai dalam memanfaatkan peranan aplikasi berbasis teknologi yang masih kurang serta sarana dan prasarana dalam mendukung proses adaptasi penerapan elektronik kinerja.
  - b. Standar dan sasaran kebijakan. Untuk mengukur kinerja implementasi kebijakan tentunya diperlukan standar dan sasaran kebijakan, yang pada dasarnya menyangkut tentang hal-hal yang hendak dicapai oleh sebuah kebijakan, baik jangka pendek, menengah atau panjang. Dalam penerapan e-Kinerja, standar dan sasaran kebijakan tidak jelas dan tidak dapat diukur secara spesifik sehingga sering terjadi multi interpretasi, kesalahpahaman, dan konflik di antara para pegawai.
  - c. Integrasi. Integrasi dilakukan dengan sosialisasi dan prosedur. Dalam implementasinya, masih terdapat kendala yang menghambat, yaitu masih adanya pegawai yang tidak mengikuti kegiatan sosialisasi, telatnya pengadaan jadwal sosialisasi dan kurang kesiapan kegiatan sosialisasi yang berlangsung. Hal ini bisa diatasi dengan saling mengajari antara pegawai dan pembagian jadwal sosialisasi yang dilakukan bergantian agar semua pegawai bisa mengikuti;

3. Penggunaan e-Kinerja di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara sebagai implementasi reformasi birokrasi sudah berhasil dan sesuai dengan prinsip-prinsip reformasi birokrasi ada yang sudah berhasil, namun masih perlu adanya upaya mengoptimalkan kinerja Pegawai Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara setelah penerapan Elektronik Kinerja, diantaranya:
  - a. Terukur karena e-Kinerja memiliki tolok ukur yang jelas sehingga dapat menilai pencapaian kinerja seseorang.
  - b. Efektif karena e-Kinerja mempunyai tujuan yang jelas dan dapat memudahkan ASN dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
  - c. Efisien karena e-kinerja bukan hanya hemat waktu, tenaga, tetapi juga biaya. ASN di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara terlihat lebih produktif menggunakan e-Kinerja dibandingkan menggunakan sistem manual dalam pelaporan kinerja.
  - d. Dimonitor e-Kinerja dapat membuat ASN lebih bertanggung jawab terhadap apa yang mereka kerjakan sebab, mereka secara tidak langsung dimonitoring dan diawasi oleh atasan melalui sistem e-kinerja.

Adapun saran yang dapat diberikan kepada Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara untuk memastikan bahwa sosialisasi penggunaan e-Kinerja telah dilaksanakan secara berjenjang, melaksanakan pelatihan implementasi dan pembaharuan aplikasi bagi ASN, meningkatkan kapasitas *bandwidth server* e-kinerja agar tidak ada lagi permasalahan *error server/server down*, serta melakukan pengawasan dan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan e-Kinerja.

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan responden dan informan yang sangat terbatas sehingga hasil penelitian dan kesimpulan sangat mungkin dinilai subjektif oleh pihak lain sehingga untuk penelitian-penelitian selanjutnya yang sejenis untuk dapat menggunakan variable yang lebih beragam lagi, metode pengumpulan data yang belum peneliti gunakan saat ini, menggunakan sampel yang lebih banyak lagi dengan karakteristik yang berbeda dari penelitian ini sehingga hasil penelitian lebih terwakili oleh responden penelitian, serta dapat menggunakan metode analisis lainnya selain yang peneliti gunakan saat ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, R. A. (2001). *Administrasi pemerintahan dalam pembangunan*. Jakarta: CV. Haji Mas Agung.
- Abdul, W. S. (2017). *Analisis kebijakan dari formulasi ke penyusunan model-model implementasi kebijakan publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Agus E. P. (2009). *Reformasi birokrasi, kepemimpinan dan pelayanan publik: Kajian tentang pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia*. Yogyakarta: GavaMedia.
- Ahmad, M., & Usman. M. (2015). Pengaruh kompetensi, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pada pegawai kantor camat di Kota Sungai Penuh. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(11), 132-198.  
doi:<http://ejournal.unp.ac.id/index.php/jrmbp/article/view/5375>
- Amelia, A. S. (2015). *Analisis Implementasi sistem elektronik kinerja (e-kinerja) di Kota Banda Aceh*. Universitas Indonesia.
- Anwar, P. M. (2000). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Cetakan Ke-2. Bandung: PT Remaja Rosda Karya
- Arikunto. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia (AAIPI), *Kode etik auditor intern pemerintah*.
- Bambang, S., & Indriantoro, N. (2009). *Metodologi penelitian bisnis untuk akuntansi dan manajemen*, edisi pertama. Yogyakarta: BPFE.

- Bangun, W. (2012). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Erlangga.
- Bastian, I. (2006). Akuntansi sektor publik: Suatu pengantar. Jakarta: Erlangga.
- Bastian, I. (2006). Sistem perencanaan dan penganggaran pemerintah daerah di Indonesia. Penerbit Salemba Empat: Jakarta.
- Boyce, C., & Neale, P. (2006). Conducting In-depth Interviews: A Guide for designing and conducting In-depth interviews for evaluation input. Watertown: Pathfinder International.
- Chariri, A. (2009). Landasan filsafat dan metode penelitian kualitatif. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia, Workshop metodologi penelitian kuantitatif dan kualitatif, laboratorium pengembangan akuntansi (LPA), Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Creswell, J. W. (1998). Qualitative inquiry: choosing among five traditions. Sage Publications.
- Denti, E., Abdillah, W., & Santri F. (2021). Analisis implementasi sistem elektronik kinerja (e-Kinerja) pemerintah Provinsi Bengkulu. *Magister Manajemen, Universitas Bengkulu*, 3(2), 1-21.  
doi:<https://ejournal.unib.ac.id/index.php/a46/article/view/19707>
- Djajadikerta, H. (2004). Perbandingan pengendalian intern dan pengendalian manajemen dalam hubungannya dengan agency theory. *Jurnal Bina Ekonomi*, 8(1) 17-31.  
doi:10.26593/be.v8i1.619.%p
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). *Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns*. Australian Journal of Management, 16: 49-64.
- Edison, E. Yohny, A., & Imas, K. (2016). Manajemen sumber daya manusia (strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi). Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, I. (2018). Manajemen kinerja teori dan aplikasi, Cetakan ke 5. Bandung: Alfabeta.
- Hasbiansyah, O. (2008). Pendekatan fenomenologi: pengantar praktik penelitian dalam ilmu sosial dan komunikasi. *Jurnal Mediator*. 9(1), 163-180.  
doi:<https://ejournal.unisba.ac.id/index.php/mediator/article/viewFile/1146/714>
- H. B. Sutopo. (2006). Metodologi penelitian kualitatif: Dasar teori dan terapannya dalam penelitian. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.
- Hayat, H. (2018). Kebijakan publik: Evaluasi, reformasi dan formulasi. Intrans Publishing.
- Indrawan, I. W. I. (2021). Penerapan elektronik kinerja (E-Kinerja) terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Camat Klungkung, *Public Inspiration: Jurnal Administration Publik*, 6(1). 55-65.  
doi:<https://www.ejournal.warmadewa.ac.id/index.php/public-inspiration/article/view/3848>
- Indrajit, R. E. (2004). *E-Government* strategi pembangunan dan pengembangan sistem pelayanan publik berbasis teknologi digital. Yogyakarta: Andi Offset.
- Irawan, P. (2006). Penelitian kualitatif & kuantitatif untuk ilmu-ilmu sosial. Jakarta: Departemen Ilmu Administrasi FISIP-UI.
- Justiawal, M. (2020). Analisis tingkat kinerja pegawai berbasis aplikasi e-kinerja pada kantor dinas bina marga, cipta karya, jasa konstruksi, dan penataan ruang Kabupaten Wajo. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Bisnis*, 2(1). 82-91.  
doi:<https://ojs.univprima.ac.id/index.php/jiapb/article/download/67/51>
- Lampiran Peraturan Men-PAN Nomor: PER/05/M.PAN/03/2008 Tanggal: 31 Maret 2008 tentang *Standar Audit Aparat Pengawas Internal Pemerintah*.
- Komariah, A., & Djam'an, S. (2017). Metodologi penelitian kualitatif. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Koontz, H. Cyril, O. & Heinz W. (1986). Essentials of management. McGraw-Hill.
-

- Mahlil.(2013). Pengaruh kejelasan sasaran anggaran dan reward terhadap kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Nagan Raya.Tesis. Unversitas Syiah Kuala: Banda Aceh.
- Mahsun, M. (2016). Pengukuran kinerja sektor publik. Yogyakarta: BPFE.
- Mahoney, T. A., T. H. Jerdee & S. J. Carroll. (1963). Development of managerial performance: A research approach. Cincinnati: South Western Publ. Co.
- Mangkunagara, A. P. (2011). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. PT. Remaja Rosda Karya, Bandung
- Mangkunegara, A. P. (2015). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunagara, A. P. (2016). Manajemen sumber daya manusia. Bandung: Rosda.
- Mardiasmo. (2002). Akuntansi sektor publik: Suatu pengantar. Yogyakarta: Penerbit Erlangga.
- Mardiasmo. (2005). Akuntansi sektor publik. Edisi 2. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Moleong, L. J. (2018). Metodologi penelitian kualitatif. Bandung : Penerbit Rosda.
- Moleong, L. J. (2010). Metodologi penelitian kualitatif. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moustakas, C. (1994). Phenomenological research methods. California: Sage Publications.
- Moehariono. (2014). Pengukuran kinerja berbasis kompetensi, Edisi Revisi. Jakarta: Rajawali Pers.
- Nurhayati, E. (2017). Pengaruh penerapan sistem penilaian e-kinerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di kecamatan semarang timur melalui motivasi sebagai variabel intervening,. *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nuswantoro*, 2(2). 79-91.  
doi:<http://publikasi.dinus.ac.id/index.php/jpeb/article/view/2274/0>
- Pratiwi, W. H. (2018). Pengawasan kinerja birokrasi melalui e-kinerja studi kasus pemerintah Kota Semarang, *Journal of Politic and Government*, 7(2,), 271-280.  
doi:<https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jpags/article/view/20239>
- Putri, K. E, Muhammad A., & Hasan B. (2014). Pengaruh penerapan e-kinerja dan penghargaan (reward) terhadap kinerja aparatur pengelolaan keuangan di lingkungan pemerintahan Kota Banda Aceh. *Jurnal Magister Akuntansi, Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 3(4), 1-10.  
doi:<https://jurnal.unsyiah.ac.id/JAA/article/view/4440>
- Rafita, D. M. (2019). Penerapan sistem penilaian kinerja berbasis e-kinerja terhadap prestasi kerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada dinas kependudukan dan pencatatan sipil Kabupaten Banyuwangi. *E-Journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi* 6(1), 175-180.  
doi:<https://jurnal.unej.ac.id/index.php/e-JEBAUJ/article/view/11166>
- Rahmat, M. (2012). Sasaran kinerja pegawai. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara, Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kepegawaian.
- Republik Indonesia, 2014. Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang aparatur sipil negara.
- Peraturan Pemerintah Nomor 79 tahun 2005 tentang pedoman pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 8 tahun 2006 tentang pelaporan keuangan dan kinerja instansi pemerintah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang sistem pengendalian intern pemerintah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai.pusat pendidikan dan pelatihan pengawasan BPKP, 2008.
- Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

- Peraturan Menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi Nomor 53 tahun 2014 tentang petunjuk teknis perjanjian kinerja, pelaporan kinerja dan tata cara reвью atas laporan kinerja instansi pemerintah.
- Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 28 tahun 2007 tentang norma pengawasan dan kode etik pejabat pengawas pemerintah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/kota.
- Peraturan Men-PAN Nomor: PER/05/M.PAN/03/2008 tanggal: 31 Maret 2008 tentang standar audit aparat pengawas internal pemerintah.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 29 Tahun 2010.tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Penilaian prestasi kerja PNS.
- Peraturan Gubernur Sulawesi Utara Nomor 8 Tahun 2008 tentang organisasi dan tata kerja inspektorat, badan perencanaan pembangunan daerah, Lembaga Teknis Daerah dan Lembaga Lain Provinsi Sulawesi Utara.
- Peraturan Gubernur Sulawesi Utara Nomor 63 Tahun 2008 tentang uraian tugas inspektorat Provinsi Sulawesi Utara.
- Peraturan Gubernur Sulawesi Utara Nomor 52 Tahun 2016 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja inspektorat daerah provinsi tipe A Provinsi Sulawesi Utara, sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Peraturan Gubernur Sulawesi Utara Nomor 47 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Gubernur Sulawesi Utara Nomor 52 Tahun 2016 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja inspektorat Daerah Provinsi Tipe A Provinsi Sulawesi Utara.
- Peraturan Gubernur Sulawesi Utara Nomor 72 Tahun 2017 tentang Akuntabilitas Kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui E-Kinerja Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara.
- Riduwan & Suryono.(2013). Pengaruh pengalaman kerja, independensi, dan Kompetensi terhadap kualitas audit: etika auditor sebagai Variabel pemoderasi. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* 1(2), Maret 2013.  
doi:<https://www.ejournal.warmadewa.ac.id/index.php/jraw/article/view/4713>
- Sedarmayanti.(2009). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Simanjuntak, Payaman J. (2005). *Manajemen dan evaluasi kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan pengembangan kompetensi SDM; Teori, Dimensi, dan Implementasi dalam Organisasi*, Yogyakarta: PustakaPelajar.
- Sugiyono.(2017). *Metode Penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, N. S. (2017). *Metode penelitian pendidikan*. Cetakan 12. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja pegawai: Teori pengukuran dan implikasi*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Silalahi, U. (2013). *Asas-Asas Manajemen*. Cetakan Kedua. PT. Refika Aditama. Bandung
- SPAP SA 200. *Tujuan keseluruhan auditor independen dan pelaksanaan audit berdasarkan standar audit*.2011.Ikatan Akuntan Publik Indonesia.
- Sutrisno, E.(2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi 1. Cetakan Keempat. Prenada Media Group. Jakarta.
- Syafrial.(2009). *Pengaruh ketetapan skedul penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD Pada Pemerintah Kabupaten Sarolangun*. Tesis. Medan: Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.

- Ternalemta, Kalangi. L & Tinangon J. J. (2021). Pengaruh kompetensi sumber daya manusia, penerapan akuntansi berbasis akrual, sistem pengendalian internal pemerintah dan pemanfaatan teknologi informasi terhadap kualitas laporan keuangan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing “GOODWILL”*. 12(1), 38-50  
doi:<https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/goodwill/article/view/32359/30699>
- Tahir, A. (2014). Kebijakan publik & transparansi penyelenggaraan pemerintah daerah. Bandung: CV. Alfabeta.
- Tahir, H. (2021). Penerapan e-kinerja dalam menilai kinerja aparatur sipil negara (asn) pada kantor dinas perumahan kawasan permukiman dan pertanahan Provinsi Sulawesi Selatan, Universitas Muhammadiyah Makassar.  
doi:<https://ejournal.staindirundeng.ac.id/index.php/tanzir/article/view/1103>
- Uno, Hamzah B. & Nina, L.(2012). Teori kinerja dan pengukurannya. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wahyuni, S. (2020). Pengaruh Penerapan E-Kinerja dan Integritas Terhadap Kinerja Pegawai, *Journal of Education on Social Science Universitas Negeri Padang* 4(2).  
doi:<http://jess.ppj.unp.ac.id/index.php/JESS/article/view/290>
- Wibowo.(2016). Manajemen kinerja. Edisi Kelima. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Wirawan.(2015). evaluasi kinerja sumber daya manusia teori aplikasi dan penelitian. Jakarta: Salemba Empat
- Yusriadi.(2018). Reformasi birokrasi dalam pelayanan publik. Sleman: Deepublish.