

SUPPLEMENTARY INCOME AND ENHANCING CIVIL SERVANT PERFORMANCE A Study of The Government of Wajo Regency

Andi Pallawarukka

Administrasi Publik, Pascasarjana Universitas Terbuka-Indonesia

pallawarukka1970@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis faktor penyebab pemberian tambahan penghasilan pegawai (TPP) di Kabupaten Wajo kurang meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil (PNS). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan studi fenomenologi. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan studi literatur. Data dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif dan interpretasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor penyebab pemberian TPP di Kabupaten Wajo kurang meningkatkan kinerja PNS yaitu belum selarasnya target kinerja PNS dengan target kinerja atasan dan pemerintah daerah; belum objektifnya penilaian kinerja PNS oleh atasan; rumitnya penginputan kinerja melalui aplikasi e-Kinerja; PNS lebih berorientasi pada pemenuhan jam kerja dan cenderung mengabaikan pencapaian kinerja; PNS belum puas dengan besaran TPP; dan belum optimalnya fungsi monitoring dan evaluasi terhadap kebijakan pemberian TPP. Penelitian ini menyarankan kepada Pemerintah Daerah agar melakukan pengelolaan manajemen kinerja secara lebih terencana dan terstruktur.

Kata Kunci: Tambahan Penghasilan Pegawai, Kinerja PNS, Kabupaten Wajo.

ABSTRACT

This study aims to describe and analyze the factors in the implementation of TPP granting policies so that TPP granting in Wajo District does not improve the performance of civil servants. This study uses a qualitative method with a phenomenological study. Data collection was carried out by interviews and literature studies. Data were analyzed by using descriptive analysis and interpretation techniques. The results of the study showed that the factors caused the TPP grant in Wajo District did not improve the performance of civil servants, namely the lack of alignment between the performance targets of civil servants and the performance targets of their superiors and local government; the lack of objectivity in evaluating the performance of civil servants by superiors; the complexity of inputting performance through the e-Kinerja application; Civil servants are more oriented towards fulfilling working hours and tend to ignore performance achievements; Civil servants are not satisfied with the amount of TPP; and the monitoring and evaluation function of the TPP awarding policy has not been optimal. This study suggests that local governments carry out performance management in a more planned and structured manner.

Keywords: Supplementary Income, Civil Servant Performance, Wajo Regency.

PENDAHULUAN

Pemberian Tambahan Penghasilan (TPP) kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di daerah telah menjadi perbincangan hangat dalam beberapa tahun

terakhir. Pemberian TPP merupakan langkah yang diambil oleh pemerintah untuk memperbaiki sistem birokrasi dan meningkatkan mutu layanan publik. Dasar hukum pemberian TPP tercantum dalam Pasal 58 Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, yang memberikan wewenang kepada Pemerintah Daerah untuk memberikan tambahan penghasilan kepada Pegawai ASN dengan mempertimbangkan kemampuan keuangan daerah setelah mendapatkan persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, serta ditetapkan melalui Peraturan Kepala Daerah (Pemerintah Republik Indonesia, 2019).

Dalam manajemen sumber daya manusia di sektor pelayanan publik, pemberian TPP merupakan salah satu bentuk kompensasi yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja pegawai serta meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dalam beberapa instansi pemerintah dan lembaga yang menerapkan pemberian TPP, terdapat indikasi bahwa kebijakan tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Akan tetapi, terdapat ketidaksesuaian antara capaian kinerja pegawai dengan capaian kinerja organisasi pada Pemerintah Kabupaten Wajo. Meskipun prestasi kerja pegawai tinggi, namun hasil evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Kabupaten Wajo pada tahun 2018 dan 2019 hanya berada pada kategori CC (cukup atau memadai). Hal tersebut menunjukkan masih rendahnya efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran dalam mencapai kinerja organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa manfaat pemberian TPP di Kabupaten Wajo belum sesuai dengan tujuannya.

Ada beberapa penelitian lain yang menunjukkan hasil berbeda terkait dengan dampak pemberian kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pemberian tunjangan kinerja memiliki dampak positif pada kualitas pelayanan publik, peningkatan kedisiplinan, motivasi kerja, dan kinerja pegawai (Abriando, 2016; Wibowo, 2022). Namun, ada juga penelitian yang menemukan bahwa kompensasi finansial tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai, dan pentingnya penghargaan non-finansial dalam meningkatkan kinerja pegawai. Padahal jika merujuk pada teori-teori kompensasi (Gaol, 2019) seharusnya pemberian TPP dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja Pemerintah Kabupaten Wajo.

KAJIAN LITERATUR

Kinerja

Pada dasarnya, konsep kinerja merupakan perubahan paradigma dari konsep produktivitas. Konsep kinerja mencakup kemampuan individu atau organisasi untuk merespon secara efektif dan mencapai tujuan dan sasaran yang

telah ditetapkan. Atau dengan kata lain, konsep kinerja menjawab pertanyaan apakah tujuan organisasi telah tercapai atau tidak (Budianto, 2019). Beberapa pendapat mengemukakan bahwa kinerja berorientasi pada pencapaian hasil atau outcomes (Armstrong & Baron, 1998; Brumback, 1988). Kinerja individu dapat mempengaruhi kinerja organisasi, sehingga untuk mencapai tujuan organisasi, diperlukan upaya atau aktivitas yang dilakukan oleh individu atau kelompok individu yang berperan aktif sebagai pelaku (Pradnyawati, Telagawathi, & Trianasari, 2023).

Berdasarkan beberapa perspektif mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu (Mathis & Jackson, 2009; Ridwan & Mursyidah, 2023), maka terdapat dua faktor utama. Pertama, faktor individu yang mencakup karakteristik pribadi dan aspek-aspek internal individu, seperti pengetahuan, keyakinan, kecerdasan, keahlian, kompetensi, etos kerja, motivasi kerja, karakter, sikap kerja, pengalaman, komitmen, efikasi diri dan kondisi fisik individu. Kedua, faktor eksternal yang terdiri atas hal-hal di luar diri individu dan terkait dengan lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung, seperti kepemimpinan, rekan kerja, sistem kerja, serta situasi internal dan eksternal organisasi. Faktor eksternal tersebut dapat memberikan dukungan atau menghambat individu dalam menampilkan kinerja atau prestasi.

Kompensasi

Kompensasi dapat dijelaskan sebagai imbalan kepada pegawai berupa uang atau barang atas usaha dan sumbangsih pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Definisi tersebut merujuk pada beberapa pendapat yang menggambarkan konsep pemberian balas jasa oleh organisasi kepada para pegawai (Daft, 2017; Winyanti & Fariana, 2023). Kompensasi seringkali menjadi salah satu komponen biaya terbesar dan paling signifikan dalam organisasi. Program kompensasi memiliki peranan penting dalam suatu organisasi karena mencerminkan usaha organisasi untuk menjaga dan mempertahankan sumber daya manusianya.

Komponen kompensasi ke dalam dua kelompok. Pertama, komponen finansial yang mencakup segala bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang tunai, baik secara langsung (seperti gaji, upah, tunjangan ekonomi, bonus dan komisi) maupun tidak secara tidak langsung (seperti asuransi kesehatan, program bantuan sosial, pembayaran biaya pengobatan, cuti dan berbagai fasilitas lainnya) (Nursam, 2017). Kedua, komponen non-finansial yang mencakup segala bentuk balas jasa yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan bukan berupa uang melainkan dalam bentuk fasilitas baik yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri maupun

dengan lingkungan pekerjaan yang dapat berkontribusi terhadap kepuasan dan kesejahteraan pegawai (Rianda & Winarno, 2022).

Tambahan Penghasilan Pegawai. Regulasi mengenai pendapatan PNS, baik dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN maupun dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 061-5449 Tahun 2019 tentang Tata Cara Persetujuan Menteri Dalam Negeri terhadap Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Daerah, menjelaskan bahwa pemberian TPP merupakan salah satu sumber pendapatan bagi PNS yang dapat diberikan sekaligus sebagai salah satu bentuk penghargaan kepada ASN. Hal ini didukung dengan enam rekomendasi Koordinasi Supervisi dan Pencegahan (Korsupgah) mengenai perbaikan tata kelola manajemen ASN. Salah satu di antaranya mengarahkan agar pemberian TPP dilakukan berdasarkan regulasi dan basis distribusi dengan mempertimbangkan besarnya berdasarkan beban kerja, prestasi kerja, dan lokasi kerja sehingga TPP yang diterima oleh setiap pegawai sesuai dengan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi pemerintahan daerah.

Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 061-5449 Tahun 2019 memuat 7 prinsip dalam pemberian TPP: yaitu, 1) prinsip kepastian hukum, agar pemberian TPP dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan serta mengedepankan kepatutan dan keadilan; 2) prinsip akuntabilitas terkait pertanggungjawaban kepada masyarakat sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku; 3) prinsip proporsionalitas, yaitu keseimbangan antara hak dan kewajiban pegawai; 4) prinsip efektivitas dan efisiensi, bahwa pemberian TPP sesuai dengan target tujuan dan waktu yang telah ditetapkan; 5) prinsip keadilan dan kesetaraan, bahwa pemberian TPP memberikan kesempatan yang sama kepada pegawai dalam menjalankan fungsi dan perannya; 6) prinsip kesejahteraan pegawai; dan 7) prinsip optimalisasi atasi hasil penggunaan APBD. Ketujuh prinsip tersebut menjadi amanah peraturan perundang-undangan dan perlu dijunjung tinggi dalam penerapan pemberian TPP pada PNS. Selain prinsip tersebut, pemberian TPP tidak boleh mengabaikan tujuan berupa pemberian motivasi kepada PNS untuk bekerja secara maksimal dan mencapai tingkat prestasi yang tinggi, menumbuhkan semangat, motivasi dan kepuasan dalam bekerja (Utama, 2023).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi fenomenologi dengan metode deskriptif, untuk mengungkap pengalaman individu terhadap pemberian TPP di Kabupaten Wajo. Data penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara terhadap 6 informan yang merupakan PNS pada Pemerintah Kabupaten Wajo. Informan

dipilih melalui metode sampling purposeful berdasarkan pertimbangan dan kemampuan informan dalam memahami secara spesifik dan memberikan informasi mengenai masalah dan fenomena pemberian TPP di Kabupaten Wajo. Informan terdiri dari satu orang Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, dua orang Pejabat Administrator, dan tiga orang Pejabat Pengawas. Seluruh informan dalam penelitian ini memiliki pengalaman spesifik mengenai topik penelitian, dan 2 (dua) orang di antaranya merupakan anggota tim penyusun kebijakan pemberian TPP di Kabupaten Wajo. Data sekunder diperoleh dari literatur dokumen tertulis, baik dalam bentuk data statistik yang berasal dari pihak berwenang maupun berita-berita tertulis yang dimuat dalam media cetak maupun elektronik. a) dokumen tertulis, berupa regulasi atau kebijakan pemerintah, laporan tahunan, dan data statistik baik dalam bentuk data statistik tentang penerapan TPP; b) laporan kinerja bulanan PNS; dan c) reviu terhadap literatur atau kepustakaan sebagai referensi mengenai isu penelitian ini. Data-data tersebut selanjutnya dianalisis dengan teknik analisis deskripsi dan interpretasi melalui tahap reduksi data, penyajian data, dan pengambilan kesimpulan atau verifikasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Belum selarasnya target kinerja PNS dengan target kinerja atasan dan Pemerintah Daerah.

Target kinerja pegawai yang belum selaras dengan target kinerja atasan atau target kinerja organisasi menyebabkan kinerja yang dicapai oleh PNS belum memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja atasan dan kinerja Pemerintah Kabupaten Wajo. Padahal, pemberian TPP kepada PNS diharapkan dapat memotivasi PNS dalam meningkatkan kinerja mereka sehingga bisa berkontribusi dalam peningkatan kinerja atasan atau kinerja organisasi.

Hal tersebut terjadi karena kemampuan unsur pimpinan organisasi terkait manajemen kinerja belum cukup memadai. Padahal manajemen kinerja memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja organisasi (Dharma, 2014) karena mampu menghubungkan tugas dan tanggung jawab setiap pegawai dan pimpinan dengan misi keseluruhan unit kerja (Nursam, 2017). Belum memadainya kemampuan unsur pimpinan organisasi dalam manajemen kinerja di Kabupaten Wajo ditunjukkan melalui adanya perbedaan antara sasaran kinerja yang hendak dicapai oleh pegawai sebagai individu yang termuat dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dengan sasaran kinerja organisasi. Dengan kata lain, target sasaran antara keduanya belum sejalan satu sama lain karena pimpinan organisasi belum menjalankan perannya secara optimal sebagai motivator, pengarah, pengawas dan komunikator mengenai harapan organisasi. Padahal perumusan sasaran kinerja sangat penting dalam proses manajemen kinerja karena menjadi hasil

penyelarasan dan integrasi dari sasaran organisasi ke sasaran unit maupun individu di dalamnya (Dharma, 2014; Mamat, 2014). Dengan menyelaraskan dan menyatukan sasaran organisasi secara berjenjang dari atas ke bawah, maka setiap individu di dalam organisasi tersebut berperan penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Akibatnya, masyarakat belum sepenuhnya memperoleh manfaat dari kinerja Pemerintah Kabupaten Wajo. Hal tersebut terjadi karena organisasi belum optimal dalam mencapai tujuannya yang disebabkan karena adanya faktor internal berupa proses penilaian kinerja pegawai yang tidak berjalan secara optimal karena tidak membandingkan kinerja pegawai secara langsung terhadap kinerja pemerintah daerah (Mamat, 2014). Padahal menurut Ivancevich dalam Mamat (2014), salah satu alasan kinerja individu mendapatkan evaluasi adalah menjadi bahan dalam memberikan upah secara adil kepada pegawai. Pencapaian kinerja pegawai yang belum mendukung pencapaian indikator kinerja Pemerintah Kabupaten Wajo tidak dapat menjadi dasar pemberian TPP sebagai bentuk kompensasi kepada pegawai.

Belum Objektifnya Penilaian Kinerja PNS Oleh Atasan

Penilaian pejabat penilai atau atasan terhadap bawahannya cenderung bias. Hal itu ditunjukkan pemberian nilai yang sama kepada semua bawahannya tanpa mempertimbangkan input maupun proses kinerja yang telah dijalani oleh setiap PNS (Mamat, 2014). Hal itu kemudian menimbulkan persepsi terjadinya ketidakadilan pada bawahan terkait penilaian (Tjahjono & Riniarti, 2015).

Bias penilaian yang dialami oleh pejabat penilai di Kabupaten Wajo adalah leniency effect dan error of central tendency. Bias leniency effect terjadi karena penilai terlalu murah hati atau beranggapan bahwa mereka harus berlaku baik terhadap bawahannya (Abdullah & Tantri, 2014). Pejabat penilai memiliki perasaan kasihan dan berharap agar bawahannya mendapatkan TPP secara utuh tanpa pengurangan. Hal ini menguatkan hasil penelitian Nisrina (2013) bahwa faktor subjektivitas berupa perasaan kasihan atasan langsung menjadi penghambat dalam penilaian prestasi kerja pegawai, sehingga memberikan nilai cukup sesuai dengan standar yang ada. Bias penilaian juga terjadi karena faktor kontekstual, di mana penilai kinerja memberikan nilai yang hampir sama terhadap bawahannya tanpa memperhatikan baik buruk kinerja bawahannya karena tidak mau menghambat pengembangan karier, dalam hal ini kenaikan pangkat bawahannya (Cheng, Hui, & Cascio, 2017). Konteks yang mempengaruhi penilaian atasan langsung di Kabupaten Wajo adalah Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil, bahwa salah satu syarat kenaikan pangkat PNS

adalah setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.

Bias penilaian selanjutnya adalah *error of central tendency*, yaitu kecenderungan memberikan nilai yang sama kepada bawahan yang dilakukan dengan asumsi berdasarkan rata-rata kinerja dan menganggap setiap pegawai memiliki nilai yang sama dalam kinerjanya (Mamat, 2014; Nurjati, 2014). Temuan penelitian ini berkesesuaian dengan hasil penelitian Nisrina (2013) bahwa pejabat penilai cenderung memberikan nilai rata-rata karena telah ditetapkan standar nilai minimal 75. hal itu tentu mempengaruhi keakuratan dalam penilaian dengan capaian kinerja PNS yang sebenarnya. Inilah yang menjadi salah satu kelemahan dari sistem penilaian kinerja berdasarkan proses karena masih menggunakan pertimbangan pribadi dari pejabat penilai (Nurjati, 2014).

Penilaian kinerja merupakan rangkaian kegiatan dalam manajemen kinerja yang berisiko mengalami distorsi karena dilakukan secara subjektif dan melibatkan masalah emosi atau perasaan penilai (Nurjati, 2014). Kedua bias penilaian kinerja yang terjadi karena tidak tersedianya dokumen pendukung kinerja dalam sistem penilaian kinerja di Kabupaten Wajo. Aplikasi e-kinerja yang digunakan dalam melakukan penilaian kinerja belum menyediakan fitur untuk melampirkan bukti kerja sebagai pendukung bagi atasan untuk melakukan penilaian. Hal ini juga diperkuat dengan belum diaturnya kewajiban bagi PNS untuk menyertakan bukti kerja pada aplikasi yang digunakan dalam melakukan penilaian kinerja, khususnya dalam Peraturan Bupati Wajo Nomor 12 Tahun 2021. Padahal menurut Nurjati (2014), penyertaan bukti-bukti yang kuat dalam penilaian kinerja dapat mengatasi subjektivitas dari pejabat penilai. Dengan demikian, penilaian kinerja melalui aplikasi e-kinerja hanya bersifat administratif dan normatif belaka. Bahkan karena kesibukan atasan, pemberian nilai dalam aplikasi bisa saja dilakukan oleh orang lain atas nama atasan langsung sehingga nilai yang diberikan tidak dapat dijamin kebenarannya.

Belum objektifnya penilaian kinerja oleh atasan berdampak terhadap beberapa hal. Pertama, tidak adanya perbedaan nominal TPP yang signifikan antara pegawai yang berkinerja dan tidak berkinerja. Padahal tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk mendapatkan informasi yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan khususnya yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi (Panggabean, 2016), termasuk pemberian TPP bagi PNS. Jika informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja tidak tepat, maka akan mempengaruhi pengambilan keputusan atau kebijakan pimpinan di dalam organisasi dan berdampak pada nilai TPP yang diterima oleh setiap pegawai.

Dampak kedua, pegawai mempersepsikan diperlakukan tidak adil berdasarkan sudut pandang distributif dan prosedural. Keadilan distributif mengacu pada keadilan yang dirasakan dari sejumlah kompensasi atau hasil yang diterima karyawan dan cenderung berhubungan positif dengan outcomes yang terkait dengan evaluasi personal, seperti kepuasan terhadap penggajian atau penilaian kinerja, yang bersifat transaksional dan berpengaruh terhadap kesejahteraan pegawai (Atmojo & Tjahjono, 2016). Adapun keadilan prosedural mengacu pada keadilan yang dirasakan dari sarana yang digunakan untuk menentukan jumlah kompensasi yang diterima, dan mendeskripsikan organisasi dalam berlaku adil terhadap karyawannya.

Padahal pegawai sangat peduli dengan keadilan penilaian kinerja karena berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Atmojo & Tjahjono, 2016; Panggabean, 2016; Tjahjono & Riniarti, 2015). Apalagi dalam kebijakan pemberian TPP, hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan akan berpengaruh terhadap nominal TPP yang diterima oleh pegawai.

Akibat persepsi pegawai atas keadilan dalam penilaian kinerja tersebut, pegawai merasa tidak puas dan cenderung mengalami demotivasi. Hal ini bersesuaian dengan beberapa hasil penelitian mengenai pengaruh signifikan motivasi maupun kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (Mundakir & Zainuri, 2018; Wibowo, 2022). Kompensasi dan motivasi kerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti bahwa meningkatnya kompensasi dan motivasi kerja akan meningkatkan kepuasan pegawai dan berimbas pada naiknya kinerja pegawai. Demikian pula hasil penelitian Nurcahyani & Adnyani (2016) yang menemukan bahwa keadilan yang dirasakan oleh pegawai akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Rumitnya Penginputan Kinerja Melalui Aplikasi E-Kinerja

Penginputan aktivitas kinerja harian pada aplikasi e-Kinerja menjadi salah satu persyaratan bagi pegawai untuk memperoleh TPP dan menjadi bagian dalam proses penilaian kinerja pegawai di Kabupaten Wajo. Sebagai sistem penilaian kinerja berbasis elektronik, e-kinerja merupakan bagian dari konsep Human Resource Information System yang memanfaatkan teknologi informasi dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam pengukuran kinerja.

Pegawai menyebutkan bahwa penginputan kinerja dalam aplikasi rumit dan menyita waktu. Kerumitan itu terjadi karena pegawai harus menginput setiap hari untuk memenuhi 112,5 jam kerja per bulan. Padahal (Sobirin, 2014) mengemukakan bahwa sistem manajemen kinerja harus praktis dan tidak berbelit-belit. Akibatnya, pegawai yang pekerjaan hariannya banyak tidak sempat

melakukan penginputan karena padatnnya aktivitas yang harus dilakukan. Sementara bagi PNS yang pekerjaannya lebih ringan, dapat melakukan penginputan secara persisten sehingga di dalam sistem terlihat mampu memenuhi jam kerja sesuai kebijakan yang telah ditetapkan.

Atas kerumitan dan banyaknya waktu yang diperlukan dalam penginputan aktivitas harian, pegawai berpotensi melakukan manipulasi. Salah satu di antaranya adalah ada sebagian pegawai yang penginputan aktivitas hariannya dilakukan oleh orang lain. Hal tersebut perlu ditopang dengan keahlian atasan dalam memantau proses dan capaian kinerja bawahannya, serta menilai secara objektif (Rukmana, Rahmawati, & Salbiah, 2020).

Kerumitan aplikasi yang tidak didukung dengan objektivitas penilaian oleh atasan langsung menimbulkan dampak berupa ketidaksesuaian alokasi nominal TPP yang diberikan kepada pegawai dengan nilai kinerja pegawai yang sesungguhnya. Ada pegawai yang menerima TPP besar karena telaten menginput aktivitas dalam aplikasi meskipun pada kenyataannya ia tidak bekerja, sementara di sisi lain ada pegawai yang bekerja sungguh-sungguh, namun menerima jumlah TPP yang kecil karena inputan kinerja melalui aplikasi tidak lengkap atau tidak mencapai jumlah jam kerja yang ditentukan.

Dalam sebuah penelitian disebutkan bahwa e-kinerja merupakan aplikasi atau media yang baik dalam melakukan penilaian kinerja karena dapat mempengaruhi kinerja pegawai (Mukti, Lelly Hana Setyanti, & Farida, 2019). Tetapi ada penelitian lain yang menemukan ketidakefektifan e-kinerja sebagai aplikasi penilaian kinerja akibat kemampuan adaptasi (Febriani & Prabawati, 2021; Waliulu, Lukman, & Kusworo, 2021), dimana tidak semua PNS memiliki kemampuan menguasai teknologi dengan cepat meskipun hal tersebut menjadi tuntutan pekerjaan. Hal ini menghadirkan anggapan bahwa e-kinerja sulit untuk digunakan. Apalagi sistem e-kinerja dinilai sangat kaku dan menyulitkan penginputan harian. Faktor penghambat tersebut dapat diatasi dengan menunjuk admin e-kinerja, menerapkan aturan khusus terkait e-kinerja, serta pembaharuan sistem e-kinerja berbasis android dan IOS, sehingga proses penggunaan aplikasi dapat berjalan efektif dan efisien (Waliulu et al., 2021).

Ketidakkampuan pegawai beradaptasi dengan teknologi telah dibahas dalam konsep Technology Acceptance Model bahwa user acceptance atau penerimaan pengguna menjadi faktor penting dalam keberhasilan suatu sistem informasi berbasis teknologi. Hal tersebut berdasarkan pada perceived usefulness yaitu persepsi individu pengguna mengenai kemampuan teknologi untuk penyelesaian tugas dan peningkatan kinerja; dan perceived ease of use yaitu persepsi individu mengenai kemudahan sistem informasi (Davis, 1993).

PNS Lebih Berorientasi Pada Pemenuhan Jam Kerja Dan Cenderung Mengabaikan Pencapaian Kinerja

Pengukuran kehadiran PNS pada Pemerintah Kabupaten Wajo telah dilakukan dengan beberapa metode, antara lain pencatatan manual, mesin sidik jari atau finger print, hingga aplikasi presensi digital melalui gawai. Jika dibandingkan dengan pencatatan manual, pencatatan kehadiran dengan fingerprint dinilai lebih efektif (Darwis, Niswaty, Arhas, Rudi, & Jamaluddin, 2021). Penggunaan absensi finger print dilakukan bersamaan dengan penerapan pemberian TPP untuk pertama kalinya di Kabupaten Wajo.

Akibat pandemi Covid-19, pencatatan kehadiran PNS dilakukan secara online dengan aplikasi Telegram dengan metode based location service, sehingga memudahkan kontrol terhadap kedisiplinan jam kerja. Pegawai yang melakukan absensi dan dinyatakan berada di luar area kantor dianggap tidak hadir sehingga menjadi alasan pengurangan besaran TPP. Akibat dari kebijakan tersebut, pegawai cenderung lebih berfokus untuk memenuhi jam kerja sebanyak 112,5 jam dalam satu bulan. PNS hanya datang ke kantor untuk melakukan pencatatan kehadiran, dengan asumsi bahwa kalau jam kerjanya terpenuhi, maka besaran TPP yang mereka terima tidak berkurang. Setelah presensi ada di antara mereka yang meninggalkan kantor. Bahkan ada oknum PNS yang melakukan manipulasi terhadap pencatatan kehadiran dengan melakukan absensi fake GPS atau penggunaan silikon pada mesin finger print, yang dikenal sebagai bentuk fraud (Safuan & Lesmana, 2021) atau late attendance fraud yang sulit terdeteksi (Olalere & Ugwu, 2015). Apalagi jika aplikasi yang digunakan tidak memberikan akses kepada atasan langsung untuk melakukan pemantauan melalui aplikasi.

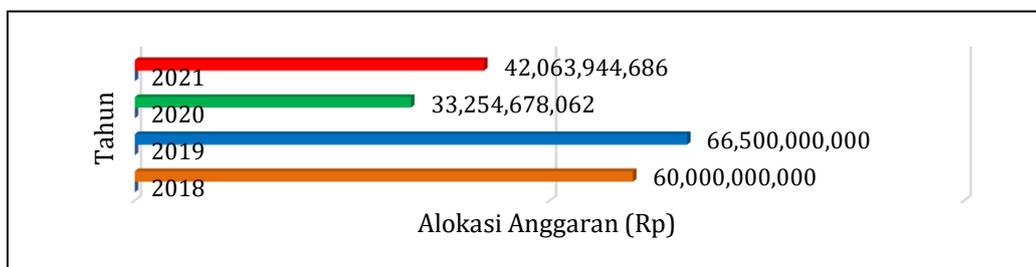
Temuan terjadinya manipulasi kehadiran atau kecurangan absensi di Kabupaten Wajo tersebut bertentangan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa penggunaan aplikasi presensi online dapat meminimalisir kecurangan-kecurangan absensi (Iffan, Dewantara, Ferdiansyah, & Alexander, 2021). Manipulasi kehadiran serupa oleh pegawai pada sistem pencatatan kehadiran manual maupun elektronik telah disebutkan dalam penelitian terdahulu, yang terjadi karena orientasi mengejar waktu absensi oleh pegawai atau karena tidak optimalnya sistem pengendalian internal dalam perusahaan (Rachmawati, Mulyati, & Mulyati, 2015) sehingga penerapan absensi elektronik tidak berpengaruh signifikan. Padahal Riyanto & Smith (2018) mengemukakan pentingnya sistem pencatatan kehadiran untuk melihat seberapa besar tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya sehingga organisasi kinerja pegawai secara langsung.

Ada responden yang menduga bahwa perilaku PNS yang lebih mementingkan pemenuhan kehadiran disebabkan karena adanya pola pikir PNS yang berorientasi pada status dan pendapatan, bukan pada tanggung jawabnya dalam pelaksanaan tugas. Status sosial ekonomi masih berpengaruh besar dalam kehidupan pegawai. Hal ini terjadi karena pekerjaan sebagai PNS masih dianggap sebagai pekerjaan terhormat, mendapatkan fasilitas, dan memperoleh prestise dari masyarakat. Status sosial ekonomi didasarkan pada kepemilikan materi dan mempengaruhi cara individu berpikir dan perilaku sosialnya (Manstead, 2018). Konsep untuk mengetahui status sosial ekonomi seseorang secara berturut-turut berdasarkan pada tingkat pendidikan, status pekerjaan/jabatan, kepemilikan kekayaan, dan pendapatan/penghasilan (Sudarsono, 2016).

PNS Belum Puas Dengan Besaran Nilai TPP

Besaran TPP yang diberikan kepada PNS di Kabupaten Wajo sejak tahun 2018 hingga 2021 cukup dinamis karena disesuaikan dengan kemampuan keuangan daerah, sesuai dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 900-4700 Tahun 2020 tentang Tata Cara eretujuan Menteri Dalam Negeri terhadap Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Daerah. Berdasarkan data dari Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kabupaten Wajo, jumlah dana yang dialokasikan untuk pembayaran TPP kepada PNS sejak tahun 2018 sampai tahun 2021 berfluktuasi. Mengalami kenaikan pada tahun kedua penerapan kebijakan TPP, yaitu tahun 2019. Namun pada tahun 2020 mengalami penurunan drastis sekitar 44,99%. Salah satu penyebab terjadinya penurunan adalah karena adanya refocusing dan realokasi ke penanganan Covid-19. Refocusing dan realokasi anggaran dilakukan berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 2020 tentang Refocussing Kegiatan, Realokasi Anggaran, serta Pengadaan Barang dan Jasa dalam rangka Percepatan Penanganan Covid-19 yang ditujukan kepada seluruh Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.

Grafik 1. Alokasi Anggaran TPP dalam APBD Kabupaten Wajo Tahun 2018 s/d 2021



Sumber: BPKPD Kabupaten Wajo, 2021

Akan tetapi dinamika besaran TPP tersebut belum mampu memberikan kepuasan dan meningkatkan motivasi PNS untuk berkinerja. Ketidakpuasan tersebut menjadi salah satu penyebab mengapa pemberian TPP belum mampu meningkatkan kinerja PNS di Kabupaten Wajo. Padahal tujuan pemberian TPP sebagai bentuk kompensasi adalah meningkatkan kesejahteraan PNS sehingga memotivasi pegawai untuk berkinerja lebih baik di dalam organisasi (Sudarsono, 2016).

TPP yang diterima PNS sebagai insentif menjadi salah satu aspek intrinsik yang dapat meningkatkan motivasi. Persepsi responden bahwa jumlah TPP yang diterima belum mampu meningkatkan motivasi pegawai untuk berkinerja mendukung pendapat Campbell dan Pritchard mengenai adanya aspek ekstrinsik dan aspek intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai. Aspek ekstrinsik dapat terdiri atas gaji, pengawasan dari atasan, hubungan antar karyawan, kebijakan dan administrasi, kondisi kerja, serta keamanan kerja, sedangkan aspek intrinsik dapat terdiri atas prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan, perkembangan, dan pekerjaan itu sendiri. Kedua aspek ini tentu saja bergantung pada masing-masing pegawai.

PNS juga mempersepsikan bahwa Pemerintah Daerah akan memberikan TPP secara terus menerus dan dalam jumlah yang sama. Padahal jumlah TPP bersifat dinamis berdasarkan kondisi keuangan daerah. Faktanya, ada PNS yang menjaminkan pendapatannya dari TPP untuk belanja kebutuhan yang bersifat konsumtif. Sehingga ketika pembayaran TPP harus terhenti atau mengalami penurunan jumlah, maka PNS tersebut harus mencari sumber pemasukan lain untuk menutupi hutangnya.

Persepsi tersebut muncul karena pegawai mengalami keterbatasan informasi mengenai kebijakan akibat tidak menerima sosialisasi mengenai kebijakan sebelum implementasi, khususnya terkait pemberian TPP berdasarkan pada kemampuan keuangan daerah. PNS mempersepsikan bahwa Pemerintah Daerah akan memberikan TPP secara terus menerus dan dalam jumlah yang sama. Kesalahan persepsi dan kemampuan keuangan daerah yang terus mengalami penurunan menyebabkan TPP tidak cukup memotivasi PNS untuk bekerja lebih baik. Ketidakpuasan PNS terhadap dengan penerapan TPP sebagai satu-satunya atribut dalam meningkatkan motivasi kerja PNS belum cukup. Masih diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai efektivitas pemberian TPP sebagai aspek eksternal yang mempengaruhi motivasi PNS.

Belum Optimalnya Fungsi Monitoring Dan Evaluasi Terhadap Kebijakan Pemberian TPP

Pemerintah Daerah belum menjalankan sistem monitoring dan evaluasi

yang optimal terhadap penerapan kebijakan pemberian TPP di kalangan PNS. Evaluasi hanya berfokus pada penyerapan anggaran, rata-rata capaian kinerja pegawai dan rata-rata tingkat disiplin pegawai. Keterbatasan evaluasi tersebut terjadi karena aplikasi e-kinerja yang digunakan dalam mengukur kinerja pegawai hanya mampu menyediakan data tersebut secara kuantitatif. Hal ini terjadi karena monitoring dan evaluasi penerapan kebijakan pemberian TPP di Kabupaten Wajo dilakukan secara terbatas melalui aplikasi e-kinerja. Padahal menurut Dunn monitoring dan evaluasi merupakan salah satu hal yang penting dalam menganalisis kebijakan publik untuk melihat sejauh mana pelaksanaan kegiatan telah memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dan sejauh mana kebijakan tersebut menghasilkan tujuan yang diinginkan (Sujarwoto, 2020).

Regulasi mengenai monitoring dan evaluasi pemberian TPP telah termuat dalam Peraturan Bupati Wajo Nomor 12 Tahun 2021, bahwa monitoring pelaksanaan kebijakan pemberian TPP dilakukan oleh Tim Penilai Kinerja pada setiap perangkat daerah, yang selanjutnya dihimpun dan dilaporkan kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Namun dalam pelaksanaannya, Perangkat Daerah belum membentuk Tim Penilai Kinerja, sehingga monitoring tidak berlangsung di perangkat daerah, khususnya dalam hal peningkatan kedisiplinan masuk kerja dan pencapaian kinerja pegawai.

Sebagai salah satu bentuk kebijakan Pemerintah Daerah dalam memberikan penghargaan kepada ASN atas disiplin dan tanggung jawab Pegawai ASN terhadap negara, pemerintah dan masyarakat, pemberian TPP diharapkan mampu menyelesaikan permasalahan kedisiplinan, kinerja dan kesejahteraan PNS. Dunn (2003) mengemukakan bahwa dalam prosedur analisis kebijakan, monitoring penting dalam memberikan informasi tentang sebab dan akibat dari kebijakan publik, dalam hal ini keluaran dan dampak dari kebijakan. Keluaran dalam pemberian TPP adalah jumlah TPP yang diterima oleh pegawai, sedangkan dampaknya adalah peningkatan kedisiplinan maupun kinerja pegawai.

Regulasi mengenai evaluasi kebijakan pemberian TPP juga telah termuat dalam Pasal 44 Peraturan Bupati Wajo Nomor 12 Tahun 2021, bahwa evaluasi kebijakan pemberian TPP paling rendah mencakup harmonisasi terhadap ketentuan perundang-undangan, ketersediaan dan alokasi anggaran, besaran basic TPP dan sistem penilaian prestasi kerja, kelas jabatan, serapan anggaran, aplikasi e-Kinerja, serta mekanisme dan pelaksanaan pembayaran. Berdasarkan lini masa kebijakan tersebut, telah dilakukan beberapa perubahan atas Peraturan Bupati Wajo yang mengatur tentang pemberian TPP sebagai penyesuaian atau harmonisasi terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan. Selama penerapan, evaluasi pemberian TPP telah berfokus pada serapan anggaran dan

penghitungan rata-rata capaian kinerja pegawai dan rata-rata tingkat disiplin pegawai melalui aplikasi e-kinerja. Adapun mengenai aplikasi e-kinerja, evaluasi yang dilakukan adalah mengharmonisasikan dengan aplikasi kinerja yang diterapkan oleh Badan Kepegawaian Negara.

Evaluasi kebijakan yang termuat dalam Peraturan Bupati Wajo Nomor 12 Tahun 2021 tersebut berbeda dengan definisi evaluasi yang dikemukakan oleh Dunn (2003) dan Wijaya (2020), bahwa evaluasi kebijakan merupakan upaya untuk melihat sejauh mana pencapaian tujuan kebijakan yang telah ditetapkan telah tercapai. Jika merujuk pada definisi tersebut, evaluasi dilakukan berdasarkan tujuan penerapan kebijakan. Tujuan kebijakan pemberian TPP telah disebutkan dalam Peraturan Bupati Wajo Nomor 12 Tahun 2021, antara lain meningkatkan disiplin, motivasi kerja, kualitas pelayanan kepada masyarakat, kinerja, keadilan dan kesejahteraan, integritas dan tertib administrasi pengelolaan keuangan daerah. Jika tujuan tersebut menjadi bahan dalam evaluasi kebijakan, maka berdasarkan hasil penelitian ini, disiplin, motivasi kerja, dan kinerja pegawai belum tercapai secara optimal.

SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka disimpulkan bahwa faktor penyebab pemberian TPP kurang meningkatkan kinerja PNS di Kabupaten Wajo adalah : (1) belum selarasnya target kinerja PNS dengan target kinerja atasan dan Pemerintah Daerah; (2) Belum objektifnya penilaian kinerja PNS oleh atasan; (3) rumitnya penginputan kinerja melalui aplikasi e-kinerja; (4) PNS lebih berorientasi pada pemenuhan jam kerja dan cenderung mengabaikan pencapaian kinerja; (5) PNS belum puas dengan besaran nilai TPP; dan (6) belum optimalnya fungsi monitoring dan evaluasi terhadap kebijakan pemberian TPP. Untuk dapat meningkatkan kinerja PNS sehingga bisa mendorong peningkatan kinerja pemerintah daerah, maka disarankan agar Pemerintah Daerah melakukan pengelolaan manajemen kinerja secara lebih terencana dan terstruktur.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, T., & Tantri, F. (2014). *Manajemen Pemasaran*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Abriando, R. (2016). Pengaruh Kebijakan Pemberian Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur (suatu Studi di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Manado). *Jurnal Penelitian Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 6(August), 128.
- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance Management: The New Realities Developing Practice*. London: Institute of Personnel and Development.
- Atmojo, S. T., & Tjahjono, H. K. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif Dan

- Prosedural Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Paramedis Di Rumah Sakit. *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori Dan Implementasi*, 7(1), 36–51.
- Brumback, G. B. (1988). Some Ideas, Issues and Predictions about Performance Management. *Public Personnel Management*, 17(4), 387–402. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/009102608801700404>
- Budianto. (2019). *Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Kehutanan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Cheng, K. H. C., Hui, C. H., & Cascio, W. F. (2017). Leniency bias in performance ratings: The Big-Five correlates. *Frontiers in Psychology*, 8(MAR), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00521>
- Daft, R. L. (2017). *Management* (12th Editi). New York: Cengage Learning.
- Darwis, M., Niswaty, R., Arhas, S. H., Rudi, & Jamaluddin. (2021). Fingerprint Electronic Attendance Application. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 1125(1), 012076. <https://doi.org/10.1088/1757-899x/1125/1/012076>
- Davis, F. D. (1993). User acceptance of information technology: system characteristics, user perceptions and behavioral impacts. *International Journal of Man-Machine Studies*, 38(3), 475–487. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/imms.1993.1022>
- Dharma, S. (2014). *Modul Manajemen Kinerja* (Ed 1). Tangerang: Universitas Terbuka.
- Dunn, W. N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik* (Ed. 2, cet; M. Darwin, ed.; S. Wibawa, trans.). Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Febriani, A. L., & Prabawati, I. (2021). Analisis Penerapan E-Performance Di Kota Surabaya. *Publika*, 9(2), 13–24.
- Gaol, J. L. (2019). *A to Z (Human Capital) Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik Dan Bisnis*. Grasindo.
- Iffan, M., Dewantara, M. I., Ferdiansyah, D., & Alexander, A. J. (2021). Designing a Web-based Online Attendance Information System Application. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 1158(1), 012011. <https://doi.org/10.1088/1757-899x/1158/1/012011>
- Mamat. (2014). Teori dan Konsep Manajemen. In *ADPG4443 – Manajemen Kinerja Pegawai* (pp. 1–25). Tangerang: Universitas Terbuka.
- Manstead, A. S. R. (2018). The psychology of social class: How socioeconomic status impacts thought, feelings, and behaviour. *British Journal of Social Psychology*, 57(2), 267–291. <https://doi.org/10.1111/bjso.12251>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mason: South Western Cengage Learning.
- Mukti, D. R., Lelly Hana Setyanti, S. W., & Farida, L. (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(2), 175.
<https://doi.org/10.19184/ejeba.v6i2.11166>
- Mundakir, & Zainuri. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. (*Cetak*) *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 1(1), 37–48.
- Nisrina, A. H. N. (2013). Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Berdasarkan Pp No. 46 Tahun 2011 Dinas Koperasi, Usaha Mikro Semarang. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Nurchayani, N. Made, & Adnyani, I. G. A. D. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(1), 500–532.
- Nurjati, D. P. (2014). Hambatan dan Bias dalam Penilaian Kinerja. In *Manajemen Kinerja Pegawai*. Tangerang: Universitas Terbuka.
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2), 167–175. <https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.438>
- Olalere, M., & Ugwu, J. N. (2015). *Organization Attendance Record System : Frauds and A Proposed Facial Recognition Technique*. 5(2), 1–7.
- Panggabean, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang: Universitas Terbuka.
- Pemerintah Republik Indonesia. *Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah*. , (2019).
- Pradnyawati, N. L. P. E., Telagawathi, N. L. W. S., & Trianasari, N. (2023). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Setda Kabupaten Buleleng. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 10(2), 412–422.
<https://doi.org/10.37606/publik.v10i2.598>
- Rachmawati, I., Mulyati, A., & Mulyati, D. J. (2015). Analisis sistem pengendalian internal terhadap sistem akuntansi penggajian (pada cv. Global prima sidoarjo). *Dinamika Administrasi Bisnis*, 1–11.
- Rianda, S., & Winarno, A. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Rajasaland Bandung. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 9(2), 192–203. <https://doi.org/10.37606/publik.v9i2.300>
- Ridwan, R., & Mursyidah, L. (2023). Evaluasi Kebijakan Tambang Minyak Dan Gas Bumi (Migas). *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 10(1), 127–139.
<https://doi.org/10.37606/publik.v10i1.554>
- Riyanto, A., & Smith, I. R. (2018). Building an Employee Attendance System in Company. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 407(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/407/1/012018>
-

- Rukmana, I., Rahmawati, R., & Salbiah, E. (2020). Efektivitas Penilaian Kinerja Berbasis E-Kinerja di Pusat Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Pertanian. *Jurnal Governansi*, 6(1), 51–56.
<https://doi.org/10.30997/jgs.v6i1.2633>
- Safuan, S., & Lesmana, M. A. (2021). Praktek Kecurangan (Fraud) dan Modusnya di Lingkungan Usaha PT JOY. *Maksimum*, 11(1), 43.
<https://doi.org/10.26714/mki.11.1.2021.43-49>
- Sobirin, A. (2014). *Manajemen Kinerja*. Tangerang: Universitas Terbuka.
- Sudarsono, F. (2016). Pengukuran Status Sosial Ekonomi Dan Permasalahannya*. *Populasi*, 1(2), 21–27. <https://doi.org/10.22146/jp.10733>
- Sujarwoto. (2020). *Dinamika Konsep Kebijakan Publik*. Tangerang: Universitas Terbuka.
- Tjahjono, H. K., & Riniarti, R. (2015). Evaluasi keadilan praktik tunjangan kinerja pada kepuasan dan kinerja karyawan di Kantor BPS DIY. *Jurnal Siasat Bisnis*, 19(2), 124–131. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol19.iss2.art3>
- Utama, M. K. D. (2023). Pengaruh Pemotongan Tunjangan Selama Masa Pandemi Covid 19 Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di Perum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (Lppnpi) Cabang Palembang. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 10(1), 17–31. <https://doi.org/10.37606/publik.v10i1.500>
- Waliulu, M., Lukman, S., & Kusworo. (2021). Efektivitas Penerapan E-Kinerja Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku. *VISIONER : Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, 12(4), 817–826.
<https://doi.org/10.54783/jv.v12i4.342>
- Wibowo, B. (2022). Penerapan Whole of Government (Wog) Dalam Penyiapan Penlok Pengadaan Tanah Kepentingan Umum Di Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Good Governance*, 18(1). <https://doi.org/10.32834/gg.v18i1.456>
- Wijaya, A. F. (2020). *Dinamika Evaluasi Kebijakan Publik dari Aspek Pendekatan atau Metode*. Tangerang: Universitas Terbuka.
- Winyanti, A. F., & Fariana, A. (2023). Studi Kepuasan Kerja Bagi Generasi Milenial di DKI Jakarta, Berdasarkan Pengaruh dari Pengembangan Karir dan Kompensasi. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 10(2), 569–582.