

**UPAYA PENINGKATAN KINERJA DI PEMERINTAH KOTA
SEMARANG MELALUI PROGRAM E-KINERJA DAN
TAMBAHAN PENGHASILAN PEGAWAI (TPP)**

Diva Riza Fahlefi

Dosen Tetap STIE Semarang

Abstrak

Program e-kinerja dibuat untuk memotivasi para PNS untuk bekerja secara maksimal. Dengan adanya tunjangan berbasis kinerja, pemerintah berharap agar pelaksanaan kegiatan pemerintah dapat terlaksana dengan baik dan selesai sesuai dengan deadline yang direncanakan. Tidak hanya mendapatkan gaji saja, pegawai juga mendapatkan Tambahan Penghasilan Pegawai atau disingkat dengan (TPP). Tambahan Penghasilan Pegawai akan diberikan berdasarkan pada beban kerjanya seperti ketepatan pegawai masuk dan pulang kantor, serta kedisiplinan pegawai dalam masuk kerja, dan lain-lainnya. Harapan dari Program e-kinerja dan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) adalah untuk peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Kota Semarang terutama dalam melayani masyarakat.

Kata kunci : e-kinerja, tambahan penghasilan pegawai

Abstract

E-performance programs created to motivate civil servants to work optimally. With the performance-based allowances, the government hopes that the implementation of government activities can be done well and completed in accordance with the planned deadlines. Not only get a salary alone, employees are entitled to Employee Income Supplement (TPP). TPP is given based workloads such as precision entry and home office employees, employee discipline in getting work, and others. Expectation of e-Performance Program and Employee Income Supplement (TPP) is to increase the performance of the Civil Service in the City of Semarang especially in serving the community.

Keywords: e-performance, additional employee income

PENDAHULUAN

Pegawai Negeri adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Telah ditemukan banyak fakta yang menjelaskan kondisi manajemen Sumber Daya Manusia yang dimiliki tidak berjalan dengan hukum aturan

kepegawaian yang telah ditentukan. Data ini bias terlihat dalam survei Global Competitiveness Report edisi tahun 2012-2013 yang diteliti oleh World Economic Forum (WEF), peringkat daya saing telah Indonesia mengalami penurunan yang sangat signifikan. Indonesia kini berada pada posisi ke-50 dari 144 negara, atau mengalami penurunan secara berturut-turut dibanding tahun 2011 (peringkat 46) dan 2010 (peringkat 44) (Hermana, 2012). Bila dilihat dari data hasil survei yang sama, diterangkan dalam survey tersebut terdapat tiga faktor penyebab utama yang telah menghambat peningkatan daya saing serta masuknya investor ke Indonesia yang salah satu faktor utamanya adalah birokrasi dan pemerintahan yang tidak efektif dan efisien, besarnya pelaku korupsi, dan lemahnya infrastruktur.

Masalah Pegawai Negeri Sipil di Indonesia dewasa ini yang sering berkisar pada diskursus rendahnya profesionalisme, tingkat kesejahteraan yang belum memadai, distribusi dan komposisi yang belum ideal, penempatan dalam jabatan yang belum didasarkan pada kompetensi diri dan kompetensi jabatan, penilaian kinerja yang belum dilakukan secara obyektif, serta kenaikan pangkat yang belum didasarkan atas prestasi kerja, serta budaya kerja dan etos kerja yang masih sangat rendah, penerapan peraturan disiplin yang tidak dilaksanakan dan dievaluasi secara konsisten dan konsekuen serta persoalan-persoalan internal PNS lainnya. Permasalahan dan kendala di atas memiliki keterkaitan dan cenderung belum menemukan solusi yang tepat komprehensif (Effendi Akhyar.dkk.2006:1).

Guna mewujudkan birokrat yang bekerja sesuai pencapaian standar tertinggi dan mewujudkan *Good Governance* di Pemerintah Kota Semarang. Dengan adanya kewenangan otonom yang diberikan pemerintah pusat pada pemerintah daerah, pemerintah kota Semarang berhak mengembangkan suatu program penggajian berbasis kinerja, yang sesuai dengan UU No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah tentang otonomi daerah. Walikota Semarang membuat Program *e-kinerja*. *E-kinerja* dilaksanakan untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang memiliki daya saing tinggi.

Dalam program *e-kinerja*, yang bertanggung jawab pada penilaian kinerja para PNS adalah kepala SKPD tiap Dinas di Semarang. Kepala-kepala SKPD (Eselon III) sebaiknya membuat variable Kinerja Utama yang berisi tentang acuan

indikator untuk RKPD, serta membuat Renstra dan Renja dan dilengkapi dengan Standar Pelayanan Minimum. Setelah itu setiap kepala SKPD (Eselon IV) membuat Indikator Kinerja Kegiatan untuk menilai kegiatan dan kinerja yang telah dilaksanakan para PNS. Besar nya Tunjangan yang akan di peroleh Kepala-kepala SKPD dapat dinilai dari kegiatan serta kinerja PNS yang disesuaikan dengan capaian target yang dibebankan untuk setiap individu dan tiap-tiap Dinas yang terkait. Perbedaan dengan TPP yang akumulasi poin didapatkan dari system penilaian saat ketepatan waktu datang ke kantor, ditambah kerajinan masuk kerja. Dari semua itu yang mengakumulasi Tunjangan Pendapatan Pegawai berada pada bagian tata usaha di tiap SKPD

METODE PENELITIAN

Untuk mendapatkan data dan informasi yang bersifat empirik, peneliti menggunakan tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong bila penelitian kualitatif memiliki tujuan untuk menjelaskan subyek penelitian secara holistic, serta dengan cara deskripsi melalui bentuk kata-kata dan Bahasa, dalam suatu pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2005:4).didasarkan pada uraian diatas maka dalam penelitian ini memakai metode penelitian kualitatif yang berasal dari sifat dan batasan masalah penelitian ini. Dimana peneliti berusaha untuk mengungkapkan pelaksanaan penggajian berbasis kinerja yang ada di Sekretariat Kota Semarang melalui program *e-kinerja* dan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Yang membutuhkan sebuah metode penelitian kualitatif untuk menjawab permasalahan yang terjadi di lapangan.

Lokasi penelitian dilaksanakan pada Sekretariat Pemerintah Kota Semarang alasannya karena Sebagai pembuat program *e-kinerja* dan Tunjangan Prestasi Pegawai, Sekretariat Pemerintah Kota Semarang secara tidak langsung menjadi percontohan implementasi program bagi instansi-instansi pemerintah kota Semarang.

Informan yang diambil, ditentukan secara purposive Dengan teknik purposive peneliti dimudahkan untuk mencari sumber data. Peneliti datang pada sumber penelitian untuk meminta rekomendasi dari seseorang sebagai informan

sebelumnya serta dari seorang informan yang telah direkomendasikan. Dari jumlah data didapat dan dilipat ganda jumlahnya dan begitu seterusnya. Cara ini memudahkan para peneliti dalam mencari data yang di bantu dan di dapat dari informan-informan yang telah mendapatkan rekomendasi serta informan tersebut telah lebih mengerti dengan masalah yang akan di teliti oleh peneliti. Penelitian ini menggunakan Teknik pengumpulan data melalui Data yang akan digunakan peneliti yaitu berupa data yang diperoleh melalui wawancara, ditambah dokumen untuk memperkuat data dalam penelitian ini. Data yang didapatkan dan dikumpulkan dalam penelitian ini adalah dalam bentuk dokumen, file, buku, surat, kabar serta dokumen lain yang terkait dalam melakukan penelitian ini. Dari data yang telah diperoleh dari lapangan, maka data akan disajikan setelah itu dan data akan langsung dianalisis. Miles dan Hyberman dalam bukunya mengatakan untuk menganalisis data kualitatif yang terdiri dari alur kegiatan yang akan terjadi bersamaan yaitu dengan cara, reduksi data, penyajian data dan yang terakhir yaitu dengan melakukan penarikan kesimpulan (Salim, 2006:22).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Fenomena adanya kinerja pegawai yang buruk mengakibatkan lambannya kinerja pegawai. Pegawai akan rajin mengerjakan tugas-tugas mereka jika dalam kegiatan tersebut ada keuntungan yang mereka dapatkan. Akan tetapi jika pada kegiatan tersebut pegawai tidak mendapatkan apa-apa, mereka akan malas mengerjakannya dan malah mengulur-ulur waktu. Para pegawai didalam melalui pekerjaan mereka tidak dapat menyelesaikan sesuai dengan deadline yang telah diberikan. Masalah lainnya yang dihadapi para pegawai adalah gaji yang diberikan kepada pegawai yang mempunyai kinerja rendah dan pegawai yang memiliki kinerja tinggi diberikan gaji yang sama. Permasalahan gaji tersebut yang akhirnya menimbulkan ketidakadilan dan keceburuan antar pegawai rajin dan pegawai malas. Akan ada perasaan iri pada pegawai yang malas, pegawai telah mengerjakan semua tugasnya akan merasa kecewa. Bila ini terus terjadi maka yang di khawatirkan adalah untuk pegawai yang rajin tersebut akan terpengaruh dan mengikuti perilaku pekerja yang malas, oleh sebab itu mereka merasa gaji yang diberikan sama saja meskipun saya menyelesaikan ataupun tidak

menyelesaikan tugas-tugas mereka akan mendapatkan hak gaji yang sama. Semua ini terjadi karena belum adanya indikator pengukuran target capaian kerja dan penilaian kinerja pada pegawai. Pegawai tidak mempunyai target capaian yang harus mereka kerjakan, sehingga mereka sering menyepelekan dan menunda pekerjaan yang mereka kerjakan. Tambahan pemberian honor tim juga tidak tersebar pada semua SKPD, sehingga SKPD yang memiliki sedikit kegiatan akan mendapatkan honor tim yang sedikit, sedangkan untuk SKPD yang memiliki banyak kegiatan akan mendapatkan tambahan honor tim yang berlimpah. Sehingga banyak pegawai mengistilahkan ada dinas kering dan dinas basah untuk menggambarkan kondisi tersebut. Untuk hal kesejahteraan para pegawai kurang dijamin oleh Pemerintah kota. Oleh sebab itu banyak pegawai yang melakukan pekerjaan sampingan di saat jam kantor. Pekerjaan sampingan ini sangat mengganggu aktivitas jam kerja dan prospek kinerja pegawai selanjutnya. Karena kurangnya kesejahteraan yang mereka telah dapatkan, memungkinkan mereka untuk melakukan kecurangan-kecurangan yang ada pada pekerjaan mereka. Yang salah satunya kegiatan yang mereka lakukan korupsi sendiri ataupun korupsi bersama. Untuk itu perlu adanya rencana target yang jelas dan penilaian kinerja pegawai yang digunakan untuk memberi punishment ataupun reward pada pegawai. Sehingga mereka punya alasan mengerjakan tugas mereka secara optimal. Tujuan Pemkot Semarang membuat sebuah terobosan baru untuk meningkatkan kinerja dan akuntabilitas pegawai dalam bekerja. Dan perlu adanya rencana target yang akan dicapai agar tugas dan mereka kerjakan jelas. Dalam memberikan tambahan reward dan punishment bagi kinerja para tiap-tiap pegawai. Yang memiliki tujuan serta untuk meminimalisir para pegawai melakukan tindakan-tindakan kecurangan-kecurangan dalam pekerjaan mereka. Bila dikaitkan teori yang di tulis Sedarmayanti, Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk penilaian terhadap keberhasilan atau kegagalan dalam pelaksanaan kegiatan/program/kebijakan yang sesuai dengan sasaran serta tujuan yang telah ditetapkan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi. Bila melihat kejadian yang telah terjadi sudah merupakan suatu hal yang sangat mendesak untuk menciptakan sebuah sistem untuk mengukur kinerja dalam keberhasilan organisasi. Untuk menjawab pertanyaan tingkat keberhasilan organisasi, maka

seluruh aktifitas organisasi tidak semata-mata kepada input dari program organisasi, tetapi lebih ditekankan kepada output, proses, manfaat, dan dampak program organisasi (Sedarmayanti, 2008:195).

Program yang dibuat adalah penilaian berbasis kinerja yang disebut *e-kinerja*. Pada program ini pegawai dapat memasukkan kegiatan yang telah mereka kerjakan. Program itu memproses kinerja sampai dengan tiga bulan sekali. Pada bulan ketiga mereka akan mendapatkan uang kinerja sesuai dengan kinerja yang mereka lakukan. Hasil kinerja mereka nantinya akan di masukkan dan nantinya akan disetujui atau tidak dengan atasan mereka. Hal ini telah dijelaskan oleh informan-informan peneliti.

Tahapan Program Pelaksanaan e-kinerja pada Sekretrariat Pemerintah Kota Semarang

Pada proses awal *e-kinerja*, tiap pegawai akan diberikan nama jabatan masing-masing. Nama jabatan tersebut adalah hasil dari analisis jabatan yang mempertimbangkan. Bobot kerja, tanggung jawab kerja, dan resiko kerja. Hal ini untuk menentukan jabatan yang diberikan pada staf dan pegawai struktural. Setelah jabatan diberikan, poin yang didapatkan pada tiap pegawai berbeda-beda tergantung dari nama jabatan yang dimilikinya.

Setelah itu pegawai akan memasukkan kegiatan yang telah mereka lakukan pada *e-kinerja*. Untuk pengisian kegiatan yang telah dikerjakan, pegawai diberi waktu selama 15 hari terhitung dari kegiatan itu mereka kerjakan. Setelah kegiatan dimasukkan atasan akan menyetujui kegiatan pegawai tersebut, jika pegawai benar-benar melakukan kegiatan tersebut. Bobot poin yang diberikan dari tiap-tiap kegiatan yang mereka masukkan juga berbeda-beda tergantung tingkat kesulitan kegiatan. Menurut *World Bank*, *e-Government* mengacu pada teknologi informasi yang dimiliki instansi pemerintah (seperti WAN dan komputer *mobile*) yang memiliki kemampuan untuk mengubah hubungan dengan warga, pebisnis serta perangkat pemerintah lainnya (Indrajit, 2006:3).

Penilaian pada *e-kinerja* terdiri atas tiga faktor, yaitu dari kegiatan yang telah dilaksanakan pegawai, penyerapan anggaran kegiatan, dan tes kompetensi. Disini yang dimaksud penyerapan pegawai adalah anggaran yang telah

dikeluarkan untuk pelaksanaan kegiatan telah sesuai dengan rencana anggaran pada tiap triwulan atau tidak. Setelah itu yang terakhir adalah tes kompetensi. Disini pegawai akan dinilai oleh atasan, pegawai menilai pegawai, dan pegawai menilai atasan. Dari penilaian-penilaian diatas nanti akan diakumulasikan menjadi poin akhir yang menentukan gaji yang didapatkan pegawai.

Pelaksanaan Pengoperasian *e-kinerja* pada Pegawai

Pada awal pelaksanaan *e-kinerja*, mula-mula pegawai Bina Program memberikan seminar tentang pengoperasian *e-kinerja* pada perwakilan admin *e-kinerja* pada tiap SKPD. Setelah mendapatkan pengarahan dari Bina Program, para admin tersebut menjelaskan bagaimana cara pengoperasian *e-kinerja* pada pegawai. Setelah dijelaskan para admin akan mengarahkan bagaimana pengoperasiannya dan membantu pegawai yang masih kesulitan pada awal pelaksanaan *e-kinerja*.

Pada awal pelaksanaan program banyak pegawai yang belum mengetahui bagaimana pengoperasian komputer dan pengaksesan pada jaringan internet. Hal ini menjadi pekerjaan rumah yang sangat berat bagi admin *e-kinerja*. Akan tetapi lama-kelamaan pegawai telah terbiasa dengan sistem tersebut jadi pekerjaan para admin sedikit berkurang. Akan tetapi ada pula beberapa SKPD yang tidak mengalami kesulitan pada pelaksanaan awal *e-kinerja*. Hal ini dikarenakan pegawai sering bekerja menggunakan komputer, atau kalau tidak pada SKPD tersebut banyak pegawai yang masih muda bekerja disana.

Akan tetapi kendala yang dihadapi pada pengoperasian *e-kinerja* adalah pegawai kebanyakan mengisi kegiatan yang telah mereka lakukan mendekati masa tenggat pengumpulan. Seharunya pegawai tidak menunda-nunda karena konsekuensinya adalah jika mereka lupa kegiatan apa saja yang telah mereka lakukan. Kemungkinan terburuk adalah pengisian kegiatan yang mereka lakukan telah melewati masa tenggat, yang berakibat kegiatan tersebut tidak dapat dimasukkan.

Mekanisme Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP)

TPP merupakan program yang dibuat Pemkot untuk memberikan *reward* pada pegawai yang disiplin masuk kerja, tepat waktu datang dan pulang kerja. *Reward* yang diberikan berupa tambahan penghasilan yang diberikan pada pegawai. Akan tetapi jika pegawai sering mangkir, tidak masuk kerja, telat masuk kerja ataupun pulang lebih awal, mereka akan mendapat punishment dengan cara mengurangi tambahan penghasilan yang diberikan sesuai kesalahan mereka. Pemberian poin TPP pada tiap pegawai berbeda-beda tergantung nama jabatan masing-masing pegawai. Nama jabatan diberikan tergantung pada bobot, resiko, dan tanggung jawab kerja masing-masing pegawai.

TPP diberikan setiap bulan, dan poin yang dinilai pada TPP adalah tingkat kehadiran, kedisiplinan masuk dan pulang kerja. Selanjutnya pengurangan TPP dinilai dari catatan ketidakhadiran pegawai mulai dari mangkir, tidak masuk karena izin atau sakit terlambat masuk dan pulang lebih awal. Data rekapan TPP ada pada *hands key* masing-masing SKPD. Data dari *hands key* tersebut nantinya akan diolah dan diakumulasikan oleh bagian keuangan untuk dijadikan TPP. Dan TPP biasanya keluar pada minggu kedua, karena bagian keuangan butuh merekap data-data dari *hands key* pada bulan lalu.

Perolehan TPP yang didapatkan dari TPP berbeda-beda. Contohnya pada Tahun 2015 kasubag TU, jika pegawai rajin tidak diberikan pengurangan poin rata-rata mendapatkan TPP senilai 2 juta rupiah. Sedangkan untuk tingkat lebih tinggi yaitu kepala bagian atau kepala bidang rata-rata mendapatkan TPP senilai 3,5 juta. Disini dapat dilihat kepala sub bagian paling tinggi mendapatkan TPP diantara pegawai lainnya karena tanggung jawab sebagai kepala sub bagian lebih berat dibanding dengan staff. Karena kepala sub bagianlah yang nantinya menhandel para staffnya.

Sedangkan pada jajaran staf teknis 1 diberikan tambahan penghasilan lebih tinggi dari pada pegawai administrasi dikarenakan mereka bekerja tidak hanya dikantor saja, mereka juga harus turun lapangan, sedangkan pegawai Tata Usaha bekerja setiap harinya hanya membuat surat saja. Bobot pekerjaanlah yang menjadi perbedaan penghasilan yang didapat.

Pada Tahun Anggaran 2016, Pemerintah Kota Semarang mendapatkan persetujuan kenaikan TPP sebesar 75%. Hal ini dinilai masih wajar karena disamping peningkatan kinerja pegawai yang signifikan juga anggaran untuk penerimaan TPP tersebut Pemerintah Kota Semarang dinilai mampu. Berikut Rasio perbandingan TPP 2016 yang mengalami kenaikan 75% dari Tahun Anggaran 2015 :

Tabel 1
Rasio Perbandingan TPP 2016 Kota Semarang

	Anggaran APBD	TPP 75%	Rasio
APBD	3,6 T	238 M	6,6 %
Belanja Tidak Langsung	1,5 T	238 M	15,8 %
Belanja Langsung	2 T	238 M	11,9 %
PAD	1 T	238 M	23,8 %

Pencapaian Target Kinerja

Pencapaian target kinerja dapat dilihat dari kegiatan yang telah dilaksanakan dan prosentase anggaran yang telah diserap. Disini nantinya dapat dilihat kegiatan apa saja yang telah direalisasikan, yang nantinya berimbas pada penyerapan anggaran tiap SKPD. Jika dilihat dari kinerja pegawai saja tidak cukup untuk dapat menilai target kinerja telah terpenuhi atau belum. Karena jika dilihat dari kinerja pegawai saja nilai yang didapatkan pasti bagus. Pegawai bekerja keras untuk menjalankan tugas-tugasnya agar mereka mendapatkan uang kinerja yang lebih tinggi. Karena itu prosentase anggaran yang telah direalisasikan perlu menjadi acuan dalam penilaian *e-kinerja*.

Menurut Kreitner dan Kinick, 2001 *Pay for performance* merupakan insentif dalam bentuk uang dikaitkan dengan hasil atau prestasi seseorang (Wibowo, 2011:358). Dari teori tersebut dapat disimpulkan pegawai mempunyai motivasi kerja untuk mendapatkan pendapatan yang lebih baik dengan

menyelesaikan dan menjalankan target kegiatan. Program ini juga diperkuat dengan teori menurut Wibowo menjelaskan, *Pay for performance* merupakan suatu ekstra kompensasi di atas atau diluar upah dan gaji dasar. Hal ini perlu karena upah per jam atau gaji tetap hanya memotivasi orang untuk hadir di pekerjaan dan menempatkannya dalam jumlah jam yang diperlukan (Wibowo, 2011:358).

Disini penyerapan anggaran sangat berpengaruh pada nilai akhir yang diberikan pada *e-kinerja*. Karena jika penyerapan anggaran tidak sesuai dengan prosentase yang diharapkan dengan kata lain kegiatan yang ada sedikit yang direalisasikan. Dan penilaian ini berdampak pada semua nilai yang ada didapat oleh pegawai dalam lingkup SKPD tersebut.

Akan tetapi permasalahan penyerapan anggaran sangat bervariasi. Seperti contohnya di bagian Umum dan Protokol. Mereka mempunyai rencana serapan anggaran pada tiap triwulan, akan tetapi anggaran tersebut tidak terserap secara maksimal karena banyak dinas yang tidak mengajukan kegiatan untuk didanai bagian Umum dan Perlengkapan. Sehingga penyerapan anggaran yang mereka keluarkan tidak dapat diprediksikan.

Dampak Kinerja melalui Program e-kinerja dan Tambahan Penghasilan Pegawai

Dampak merupakan akibat dari pelaksanaan program, disini Parson mengatakan bahwa dalam fase siklus kebijakan Palumbo (Fase Dampak), informasi evaluatif adalah “sumatif”, yakni berusaha mengukur bagaimana kebijakan atau program secara aktual berdampak pada problem yang ditanganinya. Evaluasi dimaksudkan untuk memperkirakan efek dari intervensi (Parson Wayne, 2005:552).

Dengan pernyataan teori tersebut Dampak merupakan suatu perubahan yang dihasilkan dari program. dalam hal ini dampak adanya program *e-kinerja* dan TPP dalam Sekretariat pemkot Semarang adalah perubahan kinerja pegawai yang dulunya bekerja tidak memakai ukuran penilaian yang jelas dan target acuan kegiatan, sekarang pegawai memakainya. Ukuran penilaian kinerja digunakan untuk menilai seberapa persen kinerja yang telah dikerjakan pegawai. Penilaian

tersebut digunakan pada program *e-kinerja*, disini pegawai dinilai kinerja yang telah mereka lakukan serta capaian target yang mereka peroleh. Ditambah lagi tes kompetensi untuk mengukur pegawai diluar kinerja yang lebih berhubungan pada hubungan antar pegawai, bawahan dengan atasan, dan atasan dengan bawahan. Penilaian yang dihasilkan dari *e-kinerja* yang nantinya akan menghasilkan uang kinerja berhak dibawa pegawai.

Setelah program ini dilaksanakan pegawai selalu berupaya optimal untuk mendapatkan poin yang maksimal dengan cara rajin mengerjakan kegiatan dan berupaya mengejar target capaian agar pendapatan mereka bisa meningkat. Hal ini ditambah dengan meningkatnya kedisiplinan pegawai dalam kehadiran, tepat waktu masuk dan pulang kantor. Hal ini mereka lakukan untuk mendapatkan tambahan penghasilan dari TPP.

Dari dampak tersebut juga disimpulkan bahwa telah tercipta suatu budaya kinerja baru yang ada pada birokrasi di Pemerintah Semarang yang tiap pegawai mempunyai kedisiplinan, semangat kerja, penyelesaian tugas, kinerja pegawai, Produktivitas Pegawai dan kesejahteraan pegawai pada program *e-kinerja* dan TPP. Akan tetapi disini beberapa informan kurang menyetujui tentang penyelesaian tugas dan produktivitas pegawai.

Karena jika produktivitas pegawai itu tinggi dengan dilihat dari kegiatan yang telah mereka masukkan, belum tentu kegiatan atau program yang mereka rencanakan terealisasikan dengan dilihat dari penyerapan anggaran. Jika suatu SKPD tidak menyerap anggaran sesuai dengan perencanaan awal maka itu juga yang akan mempengaruhi penilaian dalam *e-kinerja*. Sehingga antara penyelesaian program dan produktivitas pegawai harus seimbang.

Akan tetapi hal ini berdampak sangat baik pada budaya kinerja pegawai yang dulunya terkenal lamban, kaku dan prosedural kini menjadi lebih fleksibel, akuntabel dan produktif. Karena mereka mempunyai semangat untuk mendapatkan gaji yang maksimal yaitu dengan cara mengumpulkan poin sebanyak-banyaknya dari *e-kinerja* dan TPP. Tidak hanya itu saja pegawai yang dulunya mempunyai pekerjaan sampingan kini lebih fokus bekerja agar mereka dapat gaji yang lebih tinggi. Dengan peningkatan gaji yang dimiliki pegawai menimbulkan meningkatnya kesejahteraan mereka. Sehingga mereka dapat

memenuhi kebutuhan hidup mereka sehari-hari. Bahkan mereka dapat menyisihkan pendapatan untuk kebutuhan lainnya.

PENUTUP

KESIMPULAN DAN SARAN

Pemerintah Kota Semarang memberikan suatu gagasan baru mengenai tunjangan yang di dapatkan pegawai. Untuk membantu terlaksananya produktivitas pegawai berbasis kinerja, Pemerintah membuat suatu program yang dapat memasukkan data-data yang telah pegawai kerjakan melalui e-kinerja, sedangkan untuk Tambahan Penghasilan penilaian yang diberikan dari data hands key tiap pegawai dengan penilaian absensi pegawai, disiplin tidaknya pegawai masuk dan pulang kerja, serta sering mangkir tidaknya pegawai dalam bekerja,. Dari data-data itulah yang nantinya dibuat menjadi uang kinerja dan Tambahan Penghasilan Pegawai. Disini dijelaskan mulai dari mekanisme, *e-kinerja*, mekanisme TPP, sampai Dampak dari penggajian berbasis kinerja melalui *e-kinerja* dan TPP

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2012. Manajemen Sumber daya Manusia. Jakarta :Penerbit Erlangga.
- Effendi, Akhyar dkk. 2006. Artikel Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang Efektif Makalah
- Moleong, Lexy. 2005. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Parson, Wayne. 2005. Public Policy: Pengantar Teori &Praktek Analisis Kebijakan. Jakarta, Kencana.
- Salim, Agus. 2005. Teori dan Paradigma : Penelitian Sosial, Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Wibowo., 2011. Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajawali Pers.