

Implementasi Kebijakan Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil di Biro Umum Provinsi Sulawesi Tengah

Mohammad Rifaldy, Sasterio, Nawawi Natsir

Universitas Tadulako, Indonesia

Email: rifaldymohamad12@gmail.com

Article Information

Submitted: 21 Juli 2024

Accepted: 08 Agustus 2024

Online Publish: 08 Agustus 2024

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran terkait implementasi kebijakan terkait Peraturan Gubernur tentang tambahan penghasilan bagi Pegawai Negeri Sipil Pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Perspektif pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, informan pada penelitian ini ditentukan dengan teknik Purposive, jumlah informan yang dilibatkan dalam penelitian ini ialah sebanyak 8 (delapan) orang. Teknik dalam pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pada penelitian ini, data dianalisis dengan menggunakan beberapa langkah sesuai teori Miles, Huberman dan Saldana (2014). Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan tambahan penghasilan bagi Pegawai Negeri Sipil pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah masih belum terlaksana secara maksimal, karena dalam pelaksanaan kebijakan ini para operator atau implementor kebijakan justru tidak didukung fasilitas yang berbasis digital dalam menilai produktivitas kerja pegawai, selain itu, absensi secara digital kadangkala mengalami eror, sehingga jika hal itu terjadi implementor mengkalinya dengan menggunakan absensi manual, akan tetapi absensi ini juga memiliki kelemahan seperti rawan terjadinya maladministrasi dalam penggunaannya berupa tindakan absensi yang dimanipulasi, jika tidak di awasi dengan benar. Selain itu dari aspek disposisi menunjukkan bahwa meskipun mereka mendukung adanya kebijakan ini, dan juga berkomitmen menjalankan kebijakan ini sesuai dengan prosedur, namun yang menjadi masalah adalah lemahnya implementor dalam menindak tegas pegawai yang indisipliner dengan melakukan pemotongan tambahan penghasilan mereka, dan selain itu pula ada saja kesalahan yang dilakukan pegawai akibat dari ketidakcermatan mereka dalam menganalisis kedisiplinan dan produktivitas pegawai di instansi tersebut.

Kata Kunci: *Implementasi Kebijakan, Tambahan Penghasilan, Pegawai Negeri Sipil.*

Abstract

The purpose of this study is to obtain an overview of the implementation of policies related to the Governor's Regulation on additional income for Civil Servants at the General Bureau of the Regional Secretariat of Central Sulawesi Province. The research approach perspective used in this study is descriptive qualitative, informants in this study were determined using the Purposive technique, the number of informants involved in this study was 8 (eight) people. The technique of data collection in this study was carried out through observation, interviews, and documentation. In this study, data was analyzed using several steps according to the theory of Miles, Huberman and Saldana (2014). The results of the study indicate that the implementation of the additional income policy for Civil Servants at the General Bureau of the Regional Secretariat of Central Sulawesi Province has not been implemented optimally, because in implementing this policy, the operators or implementers of the policy are not supported by digital-based facilities in assessing employee work productivity, in addition, digital attendance sometimes experiences errors, so if that happens the implementer outsmarts it by using manual attendance, but this attendance also has weaknesses such as being prone to maladministration in

Implementasi Kebijakan Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil di Biro Umum Provinsi Sulawesi Tengah

its use in the form of manipulated attendance actions, if not properly supervised. In addition, from the disposition aspect, it shows that although they support this policy, and are also committed to implementing this policy in accordance with procedures, the problem is the weakness of the implementers in taking firm action against indisciplined employees by cutting their additional income, and besides that there are also mistakes made by employees due to their carelessness in analyzing employee discipline and productivity in the agency.

Keywords: Policy Implementation, Additional Income, Civil Servants

Pendahuluan

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjelaskan tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) diatur secara menyeluruh, dengan menetapkan norma, standar, dan prosedur yang seragam dalam penetapan formasi, pengadaan, pengembangan, penetapan gaji, dan program kesejahteraan, serta pemberhentian yang merupakan unsur dalam manajemen Aparatur Sipil Negara, baik ASN Pusat maupun ASN Daerah.

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran yang sangat penting dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Berbagai unsur ASN dalam instansi pemerintah, memiliki tugas melayani kepentingan publik dalam merealisasikan penyelenggaraan tugas pemerintahan, dan melaksanakan pembangunan nasional sesuai dengan kualitas ASN itu sendiri. Dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 8 Tahun 2021 dijelaskan sistem manajemen kinerja PNS bertujuan untuk menyelaraskan tujuan dan sasaran instansi/unit kerja/atasan langsung ke dalam Sasaran Kinerja Individu. Nantinya hal tersebut menjadi dasar pengukuran, pemantauan, pembinaan kinerja dan penilaian kinerja serta tindak lanjut hasil penilaian kinerja. Dalam pasal 6 peraturan tersebut disebutkan penyusunan rencana SKP dilakukan secara berjenjang dari pejabat pimpinan tinggi atau pejabat pimpinan unit kerja mandiri ke pejabat administrasi dan pejabat fungsional. Untuk menyelaraskan kinerja tingkat jabatan pimpinan tinggi ke jabatan di bawahnya serta pembagian tugasnya dilakukan dengan matrik peran hasil.

Penilaian prestasi kerja ASN terdiri atas dua unsur yakni sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja. SKP bobotnya 60%, sementara Perilaku Kerja memiliki bobot 40%. Penilaian kerja berdasarkan SKP ini merupakan cara baru pemerintah dalam penilaian prestasi kerja. Penerapan SKP ini efektif mulai 1 Januari 2012 dimana setiap PNS diwajibkan menyusun SKP diawal tahun serta melakukan penilaian prestasi kerja diakhir tahun. Akan tetapi, melihat keadaan dan fenomena yang terjadi dari prestasi kerja pegawai yang cenderung mulai mengalami penurunan, maka organisasi berupaya untuk meningkatkan prestasi kerja pegawainya. Ada beberapa hal yang diperlukan dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai diantaranya melalui peningkatan motivasi kerja, disiplin, dan kompetensi pegawai.

Salah satu metode untuk meningkatkan motivasi kerja ASN yaitu dengan pemberian tambahan penghasilan untuk ASN Daerah, yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (PP 12/2019), Pasal 58 ayat (1) menyebutkan bahwa Pemerintah Daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada Pegawai ASN dengan memperhatikan kemampuan Keuangan Daerah dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam PP No. 12 Tahun 2019 terdapat pengaturan mengenai tambahan penghasilan. Peraturan tersebut menggunakan terminologi yang berbeda dari terminologi yang digunakan dalam konteks reformasi birokrasi yaitu tunjangan kinerja.

Pada era globalisasi saat ini, gaji tidak dapat dijadikan sebagai tumpuan satu-satunya untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai. Perlu adanya kompensasi lain sebagai tambahan

Implementasi Kebijakan Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil di Biro Umum Provinsi Sulawesi Tengah

penghasilan atau insentif. Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Tengah merupakan salah satu pemerintah yang membuat dan merumuskan sistem penggajian diluar gaji pokok. Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah melalui kewenangannya, setiap tahun mengeluarkan kebijakan terkait Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi Aparatur Sipil Negara, seperti Pergub Sulawesi Tengah Nomor 24 Tahun 2019, Pergub Sulawesi Tengah Nomor 2 Tahun 2020, Pergub Sulawesi Tengah Nomor 6 Tahun 2021, Pergub Sulawesi Tengah Nomor 12 Tahun 2022, dan terbaru Peraturan Gubernur (Pergub) Sulawesi Tengah Nomor 3 Tahun 2023 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi Aparatur Sipil Negara, dalam Pasal 1 menjelaskan bahwa Tambahan Penghasilan Pegawai yang selanjutnya disingkat TPP adalah tunjangan yang diberikan oleh Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Tengah kepada Calon Pegawai Negeri Sipil, Pegawai Negeri Sipil, dan Pegawai yang ditugaskan yang bekerja pada Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Tengah yang memenuhi kriteria dalam jangka waktu penilaian dalam upaya meningkatkan kinerja, meningkatkan disiplin, meningkatkan pelayanan publik dan pelayanan aparatur, serta meningkatkan kesejahteraan.

Melalui Pergub Nomor 3 Tahun 2023 Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Tengah yakin bahwa perbaikan sistem penggajian melalui kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai dapat mempengaruhi peningkatan kinerja dan kesejahteraan Pegawai Aparatur Sipil Negara, dan untuk besaran pembayaran Tambahan Penghasilan Pegawai yang berada di lingkup pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah berdasarkan dari besaran Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan untuk indikator pembayarannya masih berdasarkan penilaian produktivitas kerja dan disiplin kerja.

Tambahan penghasilan diberikan kepada pegawai juga diberikan berdasarkan kriteria beban kerja, kondisi kerja, kelangkaan profesi, prestasi kerja, tempat bertugas, dan pertimbangan obyektif lainnya. tambahan penghasilan diberikan kepada seluruh ASN yang berada di lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah kecuali bila ASN yang bersangkutan sedang menjalani cuti, hukuman disiplin, berstatus titipan, tugas belajar dan berstatus diperbantukan di instansi di luar lingkup Provinsi Sulawesi Tengah.

Dalam capaian disiplin kerja, salah satu indikatornya adalah tingkat kehadiran, sebab pekerjaan akan terselesaikan ketika orang yang bersangkutan hadir dan mengerjakan tugasnya. Sehingga kehadiran menjadi indikator penting dalam capaian kinerja dan menjadi dasar pembayaran tunjangan kinerja ASN. Namun kenyataannya dilapangan, tidak sesuai dengan yang diharapkan, yang mana dari pengamatan penulis selama ini, yang menjadi salah satu indikator dalam mengukur tingkat kedisiplinan aparatur yakni kehadiran apel pagi yang juga diharapkan agar pelaksanaan pelayanan pada Biro Umum pada Kantor Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah sudah siap dan dapat dimulai pada saat setelah selesai pelaksanaan apel pagi, akan tetapi yang terjadi pada saat sekarang adalah para pegawai melaksanakan apel pagi dan kemudian tidak langsung melaksanakan tugas pekerjaan mereka, masih banyak dari para pegawai keluar kantor dengan alasan sarapan pagi dan berbagai alasan urusan pribadi lainnya sehingga pelayanan terhadap masyarakat dan pelayanan aparatur tertunda pelaksanaannya, sehingga produktivitas kerja mereka kurang optimal, seolah kegiatan apel pagi hanya dilakukan sebagai langkah formalitas saja bagi ASN sebagai wujud ketakutan mereka akan pemotongan tambahan penghasilan mereka, sebab apel pagi merupakan salah satu indikator yang menjadi dasar dari perhitungan presentase tingkat disiplin pegawai dalam pembayaran tambahan penghasilan, dimana dalam Peraturan Gubernur Nomor 3 Tahun 2023 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi Aparatur Sipil Negara, untuk tidak melaksanakan apel pagi maka akan dilakukan pemotongan sebanyak 1% dan apel sore sebanyak 3%.

Upaya-upaya yang dilakukan ASN tersebut dalam mensiasati penilaian kedisiplinan berimplikasi pada produktivitas mereka, yang mana berdasarkan hasil Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, pencapaian Kinerja

Implementasi Kebijakan Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil di Biro Umum Provinsi Sulawesi Tengah

Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah Tahun Anggaran 2022 mencapai nilai rata – rata sebesar 67,18% atau masuk pada kategori Cukup Berhasil. Akan tetapi, ternyata pencapaian kinerja ini lebih rendah dibandingkan dengan pencapaian kinerja Sekretariat Daerah Sulawesi Tengah sebelumnya pada tahun 2021 yang sebesar 82,06% atau masuk pada kategori Berhasil. Terdapat penurunan kinerja yang masih jauh dari sasaran optimal yang diharapkan sehingga diperlukan evaluasi dan perbaikan kinerja di dalam Instansi untuk dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai lebih baik kedepannya.

Fenomena yang terjadi di Sekretariat Daerah menunjukkan banyaknya ASN yang tidak optimal dalam bekerja bahkan sebagian tidak cukup kehadirannya dalam kurun waktu tertentu masih mendapatkan TPP. Sayangnya, pembayaran TPP tetap dibayarkan 100% walaupun hal tersebut dilakukan oleh para ASN. Hal ini dikarenakan kurangnya pengawasan dan kurangnya keberanian dari atasan dalam mengambil sikap terhadap penegakan peraturan pembayaran TPP secara tegas. Tentunya hal ini menunjukkan tidak adanya komitmen dari implementor untuk benar-benar menjalankan kebijakan ini sesuai dengan prosedur. Sehingga tujuan pemberian TPP sebagai *reward* dan *punishment* tidak tercapai sesuai dengan tujuan awal.

Tidak hanya itu saja, terkait sumber daya pendukung dalam pelaksanaan kebijakan tersebut masih belum memadai, seperti aplikasi database yang mengolah data TPP pegawai sesuai dengan tingkat kinerjanya, yang mana dalam hal ini masih dilakukan secara manual sehingga efektivitas masih sulit tercapai dalam pelaksanaan kebijakan ini. Selain itu pula komunikasi terkait konten dari kebijakan dengan kelompok sasaran yang dalam hal ini para pegawai di lingkungan instansi sangat jarang dilakukan membuat para pegawai yang menjadi kelompok sasaran masih banyak yang belum benar-benar paham terkait kebijakan ini.

Berdasarkan permasalahan di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang TPP terhadap pegawai, hal ini dikarenakan walaupun TPP terhadap pegawai sudah ditambah ataupun besaran TPP terhadap pegawai sudah mencukupi namun masih ada pegawai yang tidak disiplin dalam melakukan pekerjaan. Pelaksanaan kejian dapat dimanfaatkan sebagai bahan masukan dalam penyusunan rencana sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mengalokasikan TPP oleh pemerintah khususnya di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka peneliti melakukan penelitian tentang “Implementasi Kebijakan Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil di Biro Umum Provinsi Sulawesi Tengah”.

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran terkait implementasi kebijakan terkait pemberian tambahan penghasilan bagi Pegawai Negeri Sipil di Biro Umum Provinsi Sulawesi Tengah.

Kajian Pustaka

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Adapun hasil-hasil penelitian yang dijadikan perbandingan tidak terlepas dari topik penelitian yaitu mengenai implementasi kebijakan pengelolaan keuangan.

Mulyono dkk (2022), dengan judul “Implementasi Kebijakan Penambahan Penghasilan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan proses implementasi dan dampak kebijakan Peraturan Bupati Pasuruan Nomor 58 Tahun 2018 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) dalam meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Peternakan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Pasuruan. Metode penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan penambahan penghasilan ditujukan untuk pegawai memberikan dampak positif pada peningkatan kinerja pegawai. Pelaksanaan penambahan penghasilan ditujukan bagi pegawai meningkatkan disiplin pegawai baik dalam

kehadiran pegawai maupun pulang kerja pegawai. Pelaksanaan kebijakan tambahan penghasilan pegawai lebih mengarah pada teori model pendekatan Van Horn dan Van Metter. Pelaksanaan tambahan penghasilan pegawai masih belum mewujudkan pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

1. Konsep Implementasi Kebijakan

Pengertian yang sangat sederhana tentang implementasi adalah sebagaimana yang diungkapkan oleh Jones (1991) dalam Pramono (2020:57-58) dimana implementasi diartikan sebagai “*getting the job done*” dan “*doing it*”. Tetapi di balik kesederhanaan rumusan yang demikian berarti bahwa implementasi kebijakan merupakan suatu proses kebijakan yang dapat dilakukan dengan mudah. Lain halnya dengan Implementasi kebijakan baik buruknya akan sangat dipengaruhi oleh perilaku para pelaksana kebijakan. Namun implementasi kebijakan merupakan aspek penting dari seluruh pelaksanaan proses pembuatan kebijakan.

Van Meter dan Van Horn dalam Abdal (2015:149) merumuskan proses implementasi ialah “*those actions by public or private individuals (or groups) that are directed at the achievement of objectives set forth in prior policy decisions*”. Artinya bahwa implementasi merupakan “tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan”.

Menurut Situmorang (2016:173) implementasi krusial dalam proses kebijakan publik. Suatu program kebijakan harus diimplementasikan agar mempunyai dampak atau tujuan yang diinginkan. Salusu dalam Tahir (2014:55-56) menyatakan, “implementasi sebagai operasionalisasi dari berbagai aktivitas guna mencapai suatu sasaran tertentu dan menyentuh seluruh jajaran manajemen mulai dari manajemen puncak sampai pada karyawan terbawah”.

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya, tidak lebih dan kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, maka ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan derivatif atau turunan dari kebijakan tersebut. Kebijakan publik dalam bentuk undang-undang atau Peraturan Daerah adalah jenis kebijakan yang memerlukan kebijakan publik penjelas atau sering diistilahkan sebagai peraturan pelaksanaan. Kebijakan publik yang bisa langsung dioperasionalkan antara lain Keputusan Presiden, Instruksi Presiden, Keputusan Menteri, Keputusan Kepala Daerah, Keputusan Kepala Dinas, dll (Dwijowijoto dan Nugroho, 2014:158-160).

Pengertian implementasi di atas apabila dikaitkan dengan kebijakan dapat dikatakan bahwa sebenarnya kebijakan itu tidak hanya dirumuskan lalu dibuat dalam suatu bentuk positif seperti undang-undang dan kemudian didiamkan dan tidak dilaksanakan atau diimplementasikan, tetapi sebuah kebijakan harus dilaksanakan atau diimplementasikan agar mempunyai dampak atau tujuan yang diinginkan. Jadi, implementasi kebijakan dapat diartikan sebagai sebuah pelaksanaan suatu kebijakan yang dilakukan oleh seseorang maupun sekelompok orang demi tercapainya tujuan dari kebijakan yang telah dikeluarkan oleh pemerintah tersebut.

Implementasi kebijakan publik tentu saja setiap negara berbeda. Demikian pula dengan Indonesia ketika mengimplementasikan kebijakan publik, namun pada prinsipnya hampir sama yakni masalah yang harus diatasi oleh pemerintah adalah masalah publik, seperti nilai kebutuhan atau peluang yang tak terwujud. Meskipun masalah tersebut dapat diidentifikasi tapi hanya mungkin dicapai lewat tindakan publik yaitu melalui kebijakan publik (Nugroho dalam Alamsyah, 2016:63). Karakteristik masalah publik yang harus diatasi selain bersifat interdependensi (berketergantungan) juga bersifat dinamis, sehingga pemecahan masalahnya memerlukan pendekatan holistik (*holistic approach*) yaitu pendekatan yang memandang

masalah sebagai kegiatan dari keseluruhan yang tidak dapat dipisahkan atau diukur secara terpisah dari yang faktor lainnya. Sebab itu, diperlukan kebijakan publik sebagai instrumen pencapaian tujuan pemerintah (Alamsyah, 2016:63).

Program kebijakan yang telah diambil sebagai alternatif pemecahan masalah harus diimplementasikan, yakni dilaksanakan oleh badan-badan administrasi maupun agen-agen pemerintah di tingkat bawah. Implementasi kebijakan merupakan suatu tahapan yang krusial, sebagaimana pendapat Kartiwa dan Nugraha (2017:119-120), yang menyatakan bahwa:

Implementasi kebijakan merupakan tahapan yang sering dianggap paling krusial dalam pelaksanaan kebijakan publik. Jika suatu *policy* sudah diputus, *policy* tersebut tidak berhasil dan terwujud kalau tidak dilaksanakan. Pejabat politik harus memikirkan bagaimana memilih dan membuat *policy*. Mengenai bagaimana *policy* itu dilaksanakan bukan lagi menjadi pemikirannya. Usaha untuk melaksanakan *policy* itu membutuhkan keahlian dan keterampilan menguasai persoalan yang dikerjakan. Itulah sebabnya kedudukan birokrasi dalam hal ini sangat strategis. Jadi keberhasilan suatu kebijakan sangat dipengaruhi oleh keberhasilan implementasi kebijakan itu sendiri. Sementara itu pihak yang paling menentukan keberhasilan implementasi kebijakan publik adalah aparatur birokrasi di samping sistem yang melingkupinya.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas tersebut dapat diketahui bahwa pengertian implementasi merupakan suatu proses yang berkaitan dengan kebijakan dan program-program yang akan diterapkan oleh suatu organisasi atau institusi, khususnya yang berkaitan dengan institusi negara dan menyertakan sarana dan prasarana untuk mendukung program-program yang akan dijalankan tersebut.

Selanjutnya Kapioru (2014:105) menyebutkan, ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja implementasi, yaitu:

- a. Kondisi lingkungan (*environmental conditions*).
- b. Hubungan antar organisasi (*inter-organizational relationship*).
- c. Sumberdaya (*resources*).
- d. Karakter institusi implementor (*characteristic implementing agencies*).

Implementasi merupakan suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh berbagai aktor sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran kebijakan itu sendiri. Dalam membuat dan menerapkan kebijakan ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan yakni (Abidin, 2016:21):

1. Adanya tujuan, yakni adanya sebuah tujuan yang ingin di capai, melalui usaha-usaha yang telah di sepakati dengan bantuan faktor pendukung yang ada atau yang diperlukan.
2. Adanya rencana yang merupakan alat atau cara tertentu untuk mencapainya.
3. Adanya program, yaitu cara yang telah disepakati dan mendapat persetujuan serta pengesahan untuk mencapai tujuan yang dimaksud.
4. Adanya keputusan, yaitu tindakan tertentu yang diambil untuk menentukan tujuan, membuat dan menyesuaikan rencana, melaksanakan dan mengevaluasi program yang sudah ada.
5. Dampak, yakni pengaruh yang terjadi atau timbul dari suatu program dalam masyarakat.

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya, tidak lebih dan kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan, maka ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan atau turunan dari kebijakan tersebut.

2. Model Implementasi Kebijakan

Model banyak digunakan untuk memudahkan para pemerhati atau pembelajar tingkat awal. Pendekatan dalam implementasi kebijakan publik oleh Peter deLeon dan Linda deLeon (2001) dikelompokkan menjadi tiga generasi. Generasi pertama, yaitu pada tahun 1970-an, memahami implementasi kebijakan sebagai masalah-masalah yang terjadi antara kebijakan dan eksekusinya. Yang menggunakan pendekatan ini, antara lain: Graham T. Allison dengan studi kasus misil kuba (1971, 1979). Pada generasi ini implementasi kebijakan berhimpitan studi pengambilan keputusan di sektor publik (Mustari, 2015:149).

Generasi kedua, tahun 1980-an, adalah generasi yang mengembangkan pendekatan implementasi kebijakan yang bersifat “dari atas ke bawah” (top-downer perspective). Perspektif ini lebih fokus pada tugas birokrasi untuk melaksanakan kebijakan yang telah diputuskan secara politik. Para ilmuwan sosial yang mengembangkan pendekatan ini adalah Daniel Mazmanian dan Paul Sabatier (1983), dan Paul Berman (1980). Pada saat yang sama, muncul pendekatan *bottom-upper* yang dikembangkan oleh Michael Lipsky (1971, 1980), dan Benny Hjern (1982, 1983) (Mustari, 2015:149).

Generasi ketiga, tahun 1990-an, dikembangkan oleh ilmuwan sosial Malcolm L. Goggin (1990), memperkenalkan pemikiran bahwa variabel perilaku aktor pelaksana implementasi kebijakan lebih menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Pada saat yang sama, muncul pendekatan kontingensi atau situasional dalam implementasi kebijakan yang mengemukakan bahwa implementasi kebijakan banyak didukung oleh adaptabilitas implementasi kebijakan tersebut. Para ilmuwan yang mengembangkan yang mengembangkan pendekatan ini adalah antara lain Richard Matland (1995), Helen Ingram (1990), dan Denise Scheberle (1997) (Mustari, 2015:149:150).

Berikut beberapa model implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

a. Model Implementasi Kebijakan George C. Edward

Model implementasi kebijakan publik yang berperspektif top down dikembangkan oleh Edward III. Pendekatan yang dikemukakan Edward III dalam Anggara (2018:250-254) mempunyai empat variabel yang sangat menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan, yaitu:

a. Komunikasi

Komunikasi memiliki peran/fungsi yang cukup penting untuk menentukan keberhasilan kebijakan publik dalam implementasinya. Salah satu kelemahan dalam proses kebijakan publik ini, khususnya yang terjadi di Indonesia, adalah masalah implementasinya. Salah satu faktornya adalah komunikasi yang lemah. Kelemahan komunikasi ini sebenarnya tidak hanya terjadi pada saat implementasinya, tetapi juga terjadi pada saat formulasi. Komunikasi seharusnya sudah dibangun sejak formulasi, sehingga muatan-muatan atau materi yang akan menjadi “jiwa” suatu kebijakan dapat diketahui dan disesuaikan dengan tuntutan kebutuhan yang berkembang. Intensitas dalam mengomunikasikan kebijakan publik pada tataran implementasi diperlukan agar dukungan dan komitmen pihak-pihak terkait dapat terbentuk. Kebijakan yang dikomunikasikan pun harus tepat, akurat, dan konsisten. Komunikasi (pentransmisi informasi) diperlukan agar para pembuat keputusan dan para implementor semakin konsisten dalam melaksanakan setiap kebijakan yang akan diterapkan dalam masyarakat. Selanjutnya, ia mengemukakan tiga indikator keberhasilan komunikasi dalam konteks kebijakan publik, yaitu sebagai berikut.

1) Transmisi

Sebuah kebijakan yang akan diimplementasikan harus disalurkan pada pejabat yang akan melaksanakannya. Masalah transmisi sering terjadi ketika pelaksana tidak menyetujui kebijakan (disposisi) dengan mendistorsikan perintah kebijakan atau menutup komunikasi yang diperlukan. Masalah transmisi juga terjadi ketika

kebijakan yang akan diimplementasikan harus melalui struktur birokrasi yang berlapis atau tidak tersedianya saluran komunikasi yang memadai (sumber daya).

2) Kejelasan (*Clarity*)

Kejelasan tujuan dan cara yang akan digunakan dalam sebuah kebijakan merupakan hal yang mutlak agar dapat diimplementasikan sebagaimana yang telah diputuskan. Akan tetapi, hal tersebut tidak selalu terjadi. Ada berbagai alasan yang menyebabkan sebuah kebijakan tidak dirumuskan secara jelas, di antaranya: a) kerumitan dalam pembuatan kebijakan yang terjadi antara eksekutif dan legislatif sehingga cenderung menyerahkan pelaksanaannya kepada bawahan; b) adanya oposisi dari masyarakat atas kebijakan tersebut; c) kebutuhan mencapai konsensus antara tujuan yang saling bersaing saat merumuskan kebijakan tersebut; d) kebijakan baru yang para perumus belum terlalu menguasai masalah; e) biasanya terjadi pada kebijakan yang menyangkut aturan hukum. Pada bagian ini, selain mengaitkan implementasi dengan tipe/ jenis kebijakan, tampaknya Edwards III juga banyak mengacu pada hasil studi Bardach dalam *Implementation Game*.

3) Konsistensi

Implementasi yang efektif selain membutuhkan komunikasi yang jelas, juga yang konsisten. Proses transmisi yang baik, namun dengan perintah yang tidak konsisten akan membingungkan pelaksana. Banyak hal yang menyebabkan arah kebijakan menjadi tidak konsisten, di antaranya: a) kompleksitas kebijakan yang harus dilaksanakan; b) kesulitan yang muncul saat memulai implementasi kebijakan baru; c) kebijakan memiliki beragam tujuan dan sasaran, atau bertentangan dengan kebijakan lain; d) banyaknya pengaruh berbagai kelompok kepentingan atas isu yang dibawa oleh kebijakan tersebut.

b. Sumber Daya

Sumber daya yang diperlukan dalam implementasi menurut Edwards III, yaitu sebagai berikut.

- 1) Staf, yang jumlah dan kemampuannya sesuai dengan yang dibutuhkan.
- 2) Informasi, yaitu berkaitan dengan cara melaksanakan kebijakan dan data yang berkaitan dengan kebijakan yang akan dilaksanakan.
- 3) Kewenangan. Artinya, kewenangan yang dibutuhkan bagi implementor sangat bervariasi bergantung pada kebijakan yang harus dilaksanakan. Kewenangan dapat berwujud membawa kasus ke meja hijau, menyediakan barang dan jasa, kewenangan untuk memperoleh dan menggunakan dana, kewenangan untuk meminta kerja sama dengan badan pemerintah yang lain, dan lain-lain.
- 4) Fasilitas. Fasilitas fisik termasuk hal yang penting bagi keberhasilan implementasi kebijakan oleh para implementor. Fasilitas fisik sebagai sarana dan prasarana pendukung diperlukan untuk memperlancar proses komunikasi kebijakan. Tanpa fasilitas fisik yang memadai, implementasi juga tidak akan efektif. Fasilitas fisik ini beragam bergantung pada kebutuhan kebijakan.

c. Disposisi

Disposisi adalah sikap dan komitmen dari pelaksana terhadap kebijakan atau program yang harus dilaksanakan karena setiap kebijakan membutuhkan pelaksana-pelaksana yang memiliki hasrat kuat dan komitmen yang tinggi agar mampu mencapai tujuan kebijakan yang diharapkan. Ada tiga unsur utama yang memengaruhi kemampuan dan kemauan aparat pelaksana untuk melaksanakan kebijakan, antara lain sebagai berikut.

- 1) Kognisi, yaitu seberapa jauh pemahaman pelaksana terhadap kebijakan. Pemahaman terhadap tujuan kebijakan sangat penting bagi aparat pelaksana. Apabila sistem nilai yang memengaruhi sikapnya berbeda dengan sistem nilai

Implementasi Kebijakan Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil di Biro Umum Provinsi Sulawesi Tengah

- pembuat kebijakan, implementasi kebijakan tidak akan berjalan dengan efektif. Ketidakmampuan administratif dari pelaksana kebijakan, yaitu ketidakmampuan dalam menanggapi kebutuhan dan harapan yang disampaikan oleh masyarakat dapat menyebabkan pelaksanaan suatu program tidak efektif.
- 2) Arahan dan tanggapan pelaksanaan. Hal ini meliputi penerimaan, ketidakberpihakan ataupun penolakan pelaksana dalam menyikapi kebijaksanaan.
 - 3) Intensitas respons atau tanggapan pelaksana.
- d. Struktur Birokrasi
- Struktur birokrasi Edwards III adalah mekanisme kerja yang dibentuk untuk mengelola pelaksanaan sebuah kebijakan. Ia menekankan perlu adanya *Standart Operating Procedure* (SOP) yang mengatur tata aliran pekerjaan di antara para pelaksana, terlebih jika pelaksanaan program melibatkan lebih dari satu institusi. Ia juga mengingatkan bahwa adakalanya fragmentasi diperlukan ketika implementasi kebijakan memerlukan banyak program dan melibatkan banyak institusi untuk mencapai tujuannya.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan perspektif deskriptif kualitatif untuk mempelajari masalah dan tata cara kerja yang ada, dengan metode yang menggambarkan atau menganalisis hasil penelitian tanpa membuat kesimpulan yang lebih luas (Sugiyono, 2014). Objek penelitian adalah implementasi kebijakan terkait peraturan gubernur tentang tambahan penghasilan bagi pegawai negeri sipil di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, dengan subjek penelitian melibatkan delapan informan kunci. Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data mengikuti model Miles, Huberman, dan Saldana (2014) melalui langkah-langkah kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Data dianalisis dengan memilih, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi, dan mentransformasi informasi yang relevan, kemudian disajikan dalam bentuk catatan wawancara, lapangan, dan dokumentasi sebelum disimpulkan sesuai dengan rumusan masalah.

Hasil Dan Pembahasan

Implementasi Kebijakan Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil Pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah

Tambahan penghasilan pegawai adalah tambahan yang diberikan kepada PNS dan CPNS yang dikaitkan dengan penilaian kehadiran dan kinerja. Tunjangan kinerja daerah merupakan penyempurnaan dari tunjangan yang telah ada dan akan menjadi satu tunjangan yang spesifik untuk memacu kinerja dan sekaligus menjamin keadilan dalam pemberian tunjangan. Pemberian tunjangan kinerja daerah adalah amanah dalam melaksanakan reformasi birokrasi seiring dengan pesatnya perkembangan zaman dan semakin kompleksnya persoalan yang dihadapi oleh negara. Kompleksitas masalah yang dihadapi oleh Negara, berimbas pada penyesuaian perubahan terhadap penyelenggaraan pemerintahan guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dengan upaya-upaya meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara, salah perwujudan dari reformasi birokrasi adalah dengan pemberian tambahan penghasilan pegawai (TPP) atau biasa disebut Tunjangan Kinerja yaitu sebagai bentuk upah langsung yang diserahkan kepada pegawai karena kinerjanya mencapai standar yang ditentukan atau bahkan melebihi. Tunjangan kinerja bisa memberikan tambahan penghasilan kepada setiap pegawai, agar pegawai lebih fokus dalam bekerja.

Implementasi Kebijakan Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil di Biro Umum Provinsi Sulawesi Tengah

Melalui Pergub Nomor 3 Tahun 2023 Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Tengah yakin bahwa perbaikan sistem penggajian melalui kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai dapat mempengaruhi peningkatan kinerja dan kesejahteraan Pegawai Aparatur Sipil Negara, dan untuk besaran pembayaran Tambahan Penghasilan Pegawai yang berada di lingkup pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah berdasarkan dari besaran Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan untuk indikator pembayarannya masih berdasarkan penilaian produktivitas kerja dan disiplin kerja.

Tambahan penghasilan diberikan kepada pegawai juga diberikan berdasarkan kriteria beban kerja, kondisi kerja, kelangkaan profesi, prestasi kerja, tempat bertugas, dan pertimbangan obyektif lainnya. Tambahan penghasilan diberikan kepada seluruh ASN yang berada di lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah kecuali bila ASN yang bersangkutan sedang menjalani cuti, hukuman disiplin, berstatus titipan, tugas belajar dan berstatus diperbantukan di instansi di luar lingkup Provinsi Sulawesi Tengah.

Setiap pegawai penerima tambahan penghasilan harus memenuhi kriteria yang telah ditentukan dalam kebijakan. Kriteria penilaian pertama adalah Tingkat Kedisiplinan. Tingkat kedisiplinan meliputi masuk kerja dan mentataati ketentuan jam kerja mengikuti apel pagi dan siang/sore tepat waktu, masuk kantor dan melaksanakan tugas secara penuh sesuai tugas pokok dan fungsinya melaksanakan tugas luar atau mengikuti Diklat berdasarkan perintah tugas dari atasan atau pejabat yang berwenang.

Adapun tiga komponen yang menjadi penentu dalam menentukan jumlah besaran tambahan penghasilan pegawai diterima, seperti tanggapan informan tersebut, antara lain:

1. Kelas Jabatan Pegawai Negeri Sipil, seperti jabatan administrasi, jabatan fungsional, dan jabatan pelaksana.
2. Beban Kerja Pegawai negeri Sipil, yaitu diberikan kepada pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi berdasarkan capaian rencana kerja bulanan yang dinilai atau diukur dari laporan kerja harian.
3. Kedisiplinan terkait kehadiran Pegawai Negeri Sipil, yaitu absensi atau kehadiran pegawai negeri sipil pada setiap hari kerja dan/atau jam kerja.

Terlihat untuk kelas jabatan pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sinjai diatur tersendiri sesuai dengan tingkat jabatan pegawai tersebut baik pegawai yang menduduki jabatan struktural maupun yang menduduki jabatan fungsional maupun non fungsional sesuai dengan kemampuan anggaran daerah. Hal tersebut dapat dilihat terkait harga kelas jabatan, dari tabel berikut:

Tabel 4.4 Harga Kelas Jabatan Pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah

No	Jabatan	Basic TPP (Rp)	TPP Produktivitas Kerja (60%)	TPP Disiplin Kerja (40%)
1	Kepala Biro	12,000,000	7,200,000	4,800,000
2	Kepala Bagian	8,500,000	5,100,000	3,400,000
3	Kepala Sub Bagian	5,500,000	3,300,000	2,200,000
4	Staf Pegawai Dengan Beban Kerja 1	3,200,000	1,920,000	1,280,000
5	Staf Pegawai Dengan Beban Kerja 2	2,600,000	1,560,000	1,040,000
6	Staf Pegawai Dengan Beban Kerja 3	1,850,000	1,110,000	740,000

No	Jabatan	Basic TPP (Rp)	TPP Produktivitas Kerja (60%)	TPP Disiplin Kerja (40%)
7	Staf Pegawai Dengan Beban Kerja 4	1,200,000	720,000	480,000

Sumber: Data Sekunder Biro Umum Setda Prov Sulawesi Tengah (2023)

Dari data sekunder diatas, dapat terlihat dengan jelas harga kelas jabatan berdasarkan basic tambahan penghasilan pegawai terbagi lagi dalam penilaian disiplin kerja sebesar 40% dan produktivitas kerja sebesar 60% yang diatur dalam Pergub Nomor 3 Tahun 2023 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi Aparatur Sipil Negara. Adapun sanksi pengurangan tambahan penghasilan dilakukan sebesar 3% (tiga persen) untuk tiap 1 (satu) hari tidak masuk kerja dan 100% jika dalam satu bulan tidak masuk kerja. Pembayaran TPP Pegawai ASN setiap bulan pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah dinilai berdasarkan produktivitas kerja dan disiplin kerja dikecualikan terhadap pegawai yang memiliki jabatan tertentu dengan hari dan jam kerja khusus sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pelaksanaan kebijakan peraturan gubernur tentang tambahan penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil Pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah tentunya memiliki posisi yang amat strategis dalam mendorong perbaikan kinerja pegawai pada instansi tersebut, sehingga perlu dikemukakan lebih jauh terkait pelaksanaan kebijakan ini dengan menggunakan indikator-indikator penentu berhasil atau tidaknya proses implementasi kebijakan yang di kemukakan George C. Edward III, dimana terdapat empat aspek yang sangat menentukan keberhasilan suatu kebijakan yakni Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi, dan Struktur Birokrasi.

1. Komunikasi

Menurut Edward III dalam Zainal (2016:141), implementasi akan berjalan efektif apabila ukuran-ukuran dan tujuan-tujuan kebijakan dipahami oleh individu-individu yang bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan kebijakan. Kejelasan ukuran dan tujuan kebijakan dengan demikian perlu dikomunikasikan secara tepat dengan para pelaksana. Konsistensi atau keseragaman dari ukuran dasar dan tujuan perlu dikomunikasikan sehingga implementor mengetahui secara tepat ukuran maupun tujuan kebijakan itu.

Lebih lanjut Edward III mengatakan bahwa suatu kebijakan publik akan dapat dilaksanakan dengan baik dan efektif jika terjadi komunikasi yang efektif antara pelaksana kebijakan dengan para pemangku kepentingan. Dengan komunikasi, maka tujuan dan sasaran dari suatu kebijakan dapat disosialisasikan secara baik sehingga dapat menghindari adanya distorsi atau penolakan atas kebijakan tersebut. Komunikasi menjadi penting karena semakin tinggi pengetahuan dan pemahaman pada kebijakan maka akan mengurangi tingkat penolakan dan kekeliruan dalam mengaplikasikan kebijakan dalam ranah yang sesungguhnya.

hasil observasi yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa sampai saat ini memang sosialisasi kebijakan tambahan pendapatan Pegawai Negeri Sipil ini sudah dilakukan, sejalan dengan yang dikemukakan informan di atas, saat ada ketentuan-ketentuan baru terkait kebijakan tersebut, biasanya pimpinan instansi mengundang para jajarannya untuk mengikuti rapat sosialisasi peraturan tersebut, untuk kemudian disampaikan kepada staf pegawai yang memiliki tanggungjawab dalam mengelola kebijakan tersebut, hingga kemudian disampaikan kepada pegawai lainnya sebagai sasaran kebijakan, sosialisasi terkait kebijakan tersebut

Implementasi Kebijakan Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil di Biro Umum Provinsi Sulawesi Tengah

dilakukan secara langsung maupun tidak langsung seperti melalui pesan teks yang disertai dokumen kebijakan di group Whatsapp pegawai Biro Umum.

Salah satu hal yang penting dalam implementasi sebuah kebijakan yaitu isi dari kebijakan itu sendiri. Sebab kebijakan dapat berjalan dengan efektif apabila pelaksanaannya memahami isi yang menjadi maksud dan tujuan dari kebijakan yang telah ditetapkan, dimana maksud dan tujuan itu dapat dilihat dalam isi kebijakan atau program yang dilaksanakan. Implementasi kebijakan dapat gagal karena masih samarnya isi atau tujuan kebijakan serta tidak jelasnya sasaran kebijakan itu sendiri. Berdasarkan hasil penelitian, dengan melihat kedua aspek di atas menunjukkan bahwa komunikasi antar pelaksana program sudah berjalan dengan baik, dan demikian pula penyaluran segala informasi terkait kebijakan tambahan pendapatan Pegawai Negeri Sipil kepada kelompok sasaran yang dalam hal ini adalah para pegawai yang ada di lingkungan Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah dinilai sudah berjalan maksimal, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan pemberian tambahan penghasilan bagi Pegawai Negeri Sipil di Biro Umum Provinsi Sulawesi Tengah dilihat dari aspek komunikasi sudah berjalan dengan baik.

2. Sumberdaya

Selain komunikasi, faktor selanjutnya yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan tambahan penghasilan bagi tambahan pendapatan Pegawai Negeri Sipil pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah adalah faktor sumberdaya. Sumberdaya disini berkaitan dengan segala sumber yang dapat digunakan untuk mendukung keberhasilan implementasi kebijakan. Sumber daya memiliki peranan penting dalam implementasi kebijakan. Edward III dalam Winarno (2009:184), mengemukakan bahwa sumber-sumber dapat merupakan faktor yang penting dalam melaksanakan kebijakan. Perintah-perintah implementasi mungkin diteruskan secara cermat, jelas dan konsisten, tetapi jika para pelaksana kekurangan sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan, maka implementasi ini pun cenderung tidak efektif.

Sumber daya memiliki peranan penting dalam implementasi kebijakan bagaimanapun jelas dan konsistensinya ketentuan-ketentuan dan aturan-aturan serta bagaimanapun akuratnya penyampaian ketentuan-ketentuan atau aturan aturan tersebut, jika para pelaksana kebijakan yang bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan kurang mempunyai sumber-sumber daya untuk melaksanakan kebijakan secara efektif maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan efektif. Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana yang telah peneliti uraikan di atas menunjukkan bahwa implementasi kebijakan tambahan penghasilan bagi Pegawai Negeri Sipil pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah dilihat dari aspek sumberdaya masih berjalan kurang baik, karena meskipun telah didukung parasarana ruang kerja yang memadai dan di lengkapi dengan peralatan berupa komputer, alat telekomunikasi, absensi digital, dan juga kendaraan operasional, namun dalam pelaksanaan kebijakan ini para operator atau implementor kebijakan justeru tidak didukung fasilitas yang berbasis digital dalam menilai produktivitas kerja pegawai, selain itu, absensi secara digital kadangkala mengalami eror, sehingga jika hal itu terjadi implementor mengakalinya dengan menggunakan absensi manual, akan tetapi absensi ini juga memiliki kelemahan seperti rawan terjadinya maladministrasi dalam penggunaannya berupa tindakan absensi yang dimanipulasi, jika tidak di awasi dengan benar.

3. Disposisi

Implementasi Kebijakan Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil di Biro Umum Provinsi Sulawesi Tengah

Selain faktor komunikasi dan sumberdaya, salah satu faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan adalah sikap implementor. Menurut Edward III dalam Winarno (2009:197), kecenderungan dari para pelaksana kebijakan merupakan faktor ketiga yang mempunyai konskuensi-konskuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif. Jika para pelaksana bersikap baik terhadap suatu kebijakan tertentu dan hal ini berarti adanya dukungan, kemungkinan besar mereka melaksanakan kebijakan sebagaimana yang diinginkan oleh para pembuat kebijakan. Demikian pula sebaliknya, bila tingkah laku atau perspektif-persepektif para pelaksana berbeda dengan para pembuat keputusan, maka proses pelaksanaan suatu kebijakan menjadi semakin sulit.

Sikap Pelaksana menjadi variabel penting dalam implementasi Kebijakan. Seberapa demokratis, antusias dan responsif terhadap kelompok sasaran dan lingkungan beberapa yang dapat ditunjuk sebagai bagian dari sikap pelaksana ini (Subarsono, 2011:99). Dalam hal ini kecenderungan sikap maupun pemahaman yang dimiliki oleh implementor yang mempengaruhi pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan. Kecenderungan (disposisi) yaitu sikap, watak, kesadaran, dan komitmen dari para implementator untuk melaksanakan kebijakan dengan sebaik-baiknya.

Disposisi atau sikap dari pelaksana kebijakan adalah faktor yang penting dalam pendekatan mengenai pelaksanaan atau kebijakan publik. Jika pelaksana suatu kebijakan ingin efektif, maka para pelaksana kebijakan tidak hanya harus mengetahui apa yang akan dilakukan tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk melaksanakannya. Kecenderungan perilaku atau karakteristik dari pelaksana kebijakan berperan penting untuk mewujudkan implementasi kebijakan yang sesuai dengan tujuan atau sasaran. Karakter penting yang harus dimiliki oleh pelaksana kebijakan misalnya kejujuran dan komitmen yang tinggi.

Tingkat komitmen dan kejujuran dalam implementasi kebijakan tambahan penghasilan bagi Pegawai Negeri Sipil pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah adalah hal terpenting dari efek disposisi, karena dalam melaksanakan suatu kebijakan dapat berdampak pada keinginan dan kemauan untuk melaksanakan suatu kebijakan. Pemahaman dan pendalaman suatu kebijakan dan penerimaan aparatur bisa dilihat dari pengetahuan suatu kebijakan apakah menerima, menolak ataukah netral. Komitmen merupakan suatu keputusan yang harus dicapai, sikap ini yang harus dimiliki oleh pelaksana kebijakan karena dengan berkomitmen mereka dapat melaksanakan kebijakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan tanpa menyelewengkan suatu pekerjaan apapun.

Watak dan karakteristik atau sikap yang dimiliki oleh implementor seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sifat atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif. Sikap pelaksana kebijakan dalam implementasi kebijakan tambahan penghasilan bagi Pegawai Negeri Sipil pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah belum berjalan dengan baik, meskipun mereka mendukung adanya kebijakan ini, dan juga berkomitmen menjalankan kebijakan ini sesuai dengan prosedur, namun yang menjadi masalah adalah lemahnya mereka dalam menindak tegas pegawai yang indisipliner dengan melakukan pemotongan tambahan penghasilan mereka, dan selain itu pula ada saja kesalahan yang dilakukan pegawai akibat dari ketidakcermatan mereka dalam menganalisis kedisiplinan dan produktivitas pegawai di instansi tersebut, sehingga menimbulkan masalah seperti ada beberapa oknum pegawai yang dinilai lalai dalam tugasnya justeru ikut menerima TPP secara penuh tanpa mendapat potongan, bahkan akibat kelalaian pegawai pelaksana kebijakan ini pernah ada beberapa pegawai Biro Umum yang tengah menjalani tugas belajar justeru masih ikut menerima TPP, padahal jika merujuk pada Pasal 12 Pergub Nomor 3 Tahun 2023, pegawai yang dalam kegiatan tugas belajar tidak disertakan untuk menerima TPP tersebut, tentunya ini akan berdampak pada

ketidakefektifan kebijakan ini dalam memotivasi para pegawai untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik.

4. Struktur Birokrasi

Menurut Edward III dalam Zainal (2012:143), Membahas badan pelaksana suatu kebijakan, tidak dapat dilepaskan dari struktur birokrasi. Struktur birokrasi adalah karakteristik, norma-norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi berulang-ulang dalam badan-badan eksekutif yang mempunyai hubungan baik potensial maupun nyata dengan apa yang mereka miliki dalam menjalankan kebijakan.

Struktur organisasi yang melaksanakan kebijakan memiliki pengaruh penting pada implementasi. Jika terdapat suatu kelemahan dalam struktur bitokrasi tersebut, implementasi kebijakan tidak akan berhasil. Pada dasarnya struktur birokrasi mencakup aspek-aspek seperti pembagian kewenangan, hubungan antara unit-unit organisasi yang ada dalam organisasi yang bersangkutan dan hubungan organisasi dengan organisasi luar dan sebagainya. Struktur birokrasi sebagai pelaksana kebijakan memiliki peranan penting dalam kebijakan tambahan penghasilan bagi Pegawai Negeri Sipil pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Salah satu aspek yang terpenting adalah adanya standar operasional prosedur (SOP) dan fragmentasi atau pendelegasian tugas.

Penyebaran tanggung jawab tersebut dapat diwujudkan dalam kinerja antara bagian yang satu dengan bagian yang lain, antara bagian tersebut saling bekerjasama dalam melaksanakan tugasnya masing-masing. Hal demikian dilakukan agar pihak pelaksana kebijakan dapat mengetahui tugas pokok dan fungsinya supaya penyebaran tanggung jawab ini dapat terlaksana dan membawa keberhasilan dalam kebijakan ini. Sehingga dari segi Fragmentasi, Struktur Bitokrasi dalam pelaksanaan kebijakan tambahan penghasilan bagi Pegawai Negeri Sipil pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah sudah berjalan dengan baik.

Berdasarkan uraian hasil penelitian dengan mengacu pada dua indikator di atas, dapat diketahui bahwa pelaksanaan kebijakan ini, pihak pelaksana kebijakan yang dalam hal ini ialah Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah berpedoman pada regulasi yang jelas yakni Pergub Nomor 3 Tahun 2023 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil Tahun 2023 sebagai acuan dalam teknis pelaksanaan kebijakan tersebut, dan SK Gubernur No. 841/115/RO.ORG-G.ST/2023 tentang Jumlah Dasar Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil Menurut Kelas Jabatan Tahun 2023 sebagai dasar dalam penentuan jumlah TPP yang diterima oleh Pegawai Negeri Sipil berdasarkan jenjang jabatan atau tanggung jawab yang diemban, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ditinjau dari aspek struktur birokrasi, implementasi kebijakan tambahan penghasilan bagi Pegawai Negeri Sipil pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah sudah berjalan dengan baik.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan teori Edward III yang telah di bahas pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan tambahan penghasilan bagi Pegawai Negeri Sipil pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah masih belum terlaksana secara maksimal, karena dalam pelaksanaan kebijakan ini para operator atau implementor kebijakan justeru tidak didukung fasilitas yang berbasis digital dalam menilai produktivitas kerja pegawai, selain itu, absensi secara digital kadangkala mengalami eror, sehingga jika hal itu terjadi implementor mengkalinya dengan menggunakan absensi manual, akan tetapi absensi ini juga memiliki kelemahan seperti rawan terjadinya maladministrasi

Implementasi Kebijakan Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil di Biro Umum Provinsi Sulawesi Tengah

dalam penggunaannya berupa tindakan absensi yang dimanipulasi, jika tidak diawasi dengan benar. Selain itu dari aspek disposisi menunjukkan bahwa meskipun mereka mendukung adanya kebijakan ini, dan juga berkomitmen menjalankan kebijakan ini sesuai dengan prosedur, namun yang menjadi masalah adalah lemahnya implementor dalam menindak tegas pegawai yang indisipliner dengan melakukan pemotongan tambahan penghasilan mereka, dan selain itu pula ada saja kesalahan yang dilakukan pegawai akibat dari ketidakcermatan mereka dalam menganalisis kedisiplinan dan produktivitas pegawai di instansi tersebut.

BIBLIOGRAFI

- Abdal. 2015. *Kebijakan Publik (Memahami Konsep Kebijakan Publik)*. Bandung: Pusat Penelitian dan Penerbitann Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat UIN Sunan Gunung Djati.
- Abidin Said Zainal. 2016. *Kebijakan Publik*. Jakarta : Yayasan Pancur Siwa.
- Alamsyah Kamal. 2016. *Kebijakan Publik Konsep dan Aplikasi*. Bandung: Media Citra Mandiri Press
- Anggara Sahya. 2018. *Pengantar Kebijakan Publik*, Cetakan Ke 2. Bandung: Pustaka Setia.
- Ayuningtyas, Dumilah. 2014. *Kebijakan Kesehatan: Prinsip dan Praktik*. Jakarta: Raja Grafndo Persada.
- Dewi Dian Suluh Kusuma. 2022. *Buku Ajar Kebijakan Publik; Proses, Implementasi dan Evaluasi*. Yogyakarta: Penerbit Samudra Biru (Anggota IKAPI).
- Dwijowijoto, dan Nugroho Riant. 2014. *Kebijakan Publik Formulasi, Implemmentasi dan Evaluasi*. Jakarta: Gramedia.
- Kadji Yulianto. 2015. *Formulasi Dan Implementasi Kebijakan Publik Kepemimpinan dan Perilaku Birokrasi dalam Fakta Realitas*. Gorontalo: Universitas Negeri Gorontalo Press (Anggota IKAPI).
- Kartiwa, Asep dan Nugraha. 2017. *Mengelola Kewenangan Pemerintahan*. Bandung: Lepsindo.
- Khaidir Afriva. 2017. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik Dan Implementasinya Dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta: Direktorat Jenderal Sumberdaya Pengetahuan, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.
- Malawat Sitna Hajar. 2022. *Buku Ajar Pengantar Administrasi Publik*. Banjarmasin: Penerbit Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjary.
- Marzali Amri. 2015. *Antropologi Dan Kebijakan Publik*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Meutia Intan Fitri. 2017. *Reformasi Administrasi Publik*. Bandar Lampung: CV. Anugrah Utama Raharja.
- Mochlas. 2017. *Metode Penelitian Sosial*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mufiz Ali. 2016. *Pengantar Ilmu Administrasi Negara*. Jakarta: UI Press.
- Muhammad. 2019. *Pengantar Ilmu Administrasi Negara*. Lhokseumawe: Unimal Press.
- Mustari Nuryanti. 2015. *Pemahaman Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik*. Yogyakarta: LeutikaPrio.
- Narbuko Cholid dan Achmadi H. Abu . 2015. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3. USA: Sage Publications*. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi. Jakarta: UI-Press.
- Panjaitan Doli Tua Mulia Raja dan Pardede Piki Darma Kristian. 2021. *Administrasi Publik*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Pramono Joko. 2020. *Implementasi Dan Evaluasi Kebijakan Publik*. Surakarta: UNISRI Press.
- Rodiyah Isnaini, Sukmana Hendra, dan Mursyidah Lailul. 2021. *Buku ajar: Pengantar Ilmu Administrasi Publik*. Sidoarjo: UMSIDA Press.
- Rusli Budiman. 2016. *Kebijakan Publik Membangun Pelayanan Publik Yang Responsif*. Bandung: Hakim Publishing.
- Suandi, Rachmat. 2015. *Formulasi Kabijakan Publik*. Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyono, 2014. *Metode Penelitian Kuantitaif Kualitatif dan R & B*. Bandung: Alfabeta.
- Situmorang Chazali H. 2016. *Kebijakan Publik (Teori Analisis, Implementasi dan Evaluasi Kebijakan)*. Depok: Social Security Development Institute.

Implementasi Kebijakan Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil di Biro Umum Provinsi Sulawesi Tengah

- Tahir, Arifin. 2014. *Kebijakan Publik dan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*. Bandung : Alfabeta.
- Tresiana Novita, dan Duadji Noverman. 2021. *Implementasi Kebijakan Publik: Pentingnya Kapital Sosial dan Koproduksi*. Lampung: Suluh Media.
- Yin, Robert, K. 2014. *Studi Kasus Desain dan Metode*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Gubernur Daerah Provinsi Sulawesi Tengah Nomor 3 Tahun 2023 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi Aparatur Sipil Negara.
- Hendri, dan As'ari Hasim. 2022. Efektivitas Kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai Bagi PNS . *Jurnal Kebijakan Publik, Volume 13 Nomor 3*.
- Kapioru, Evan, Harlan. 2014. Implementasi Peraturan Daerah Kota Kupang Nomor 15 Tahun 2011 Tentang Retribusi Pelayanan Parkir Di Tepi Jalan Umum. *Jurnal Nominal Volume 3 Nomor 1*.
- Mulyono Waras, Purwatiningsih Annisa, Sasmito Cahyo. 2022. Implementasi Kebijakan Penambahan Penghasilan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Refomasi Volume 12 Nomor 2*.
- Purbaseta Eka, Mohammad Benny Alexandri, Mas Halimah. 2021. Implementasi Kebijakan Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Di Kantor Kecamatan Majalaya Kabupaten Bandung. *Jurnal Responsive, Volume 4 Nomor 1*.

Copyright holder:

Mohammad Rifaldy, Sasterio, Nawawi Natsir (2024)

First publication right:

Jurnal Syntax Imperatif: Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan

This article is licensed under:

Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0)

