

ANALISIS PEMBERIAN TAMBAHAN PENGHASILAN PEGAWAI (TPP) TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN HULU SUNGAI TENGAH

Muhammad Hardianto, Taufik Arbain
Program Studi Magister Administrasi Publik
Universitas Lambung Mangkurat
e-mail: hardibat12@gmail.com

ABSTRAK

Salah satu tugas Pemerintah adalah memberikan gaji yang adil dan layak serta menjamin kesejahteraan PNS. Selain gaji PNS diberikan tunjangan dan fasilitas lainnya berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pemberian tambahan penghasilan pegawai terhadap kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Tengah diharapkan dapat meningkatkan kinerja, produktivitas pegawai serta peningkatan kesejahteraan pegawainya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pemberian tambahan penghasilan pegawai terhadap peningkatan kinerja pegawai dan factor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat kebijakan ini.

Pendekatan Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Tipe penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Untuk menggali informasi pemberian tambahan penghasilan pegawai, penulis menentukan informan, diantaranya : Bupati Hulu Sungai Tengah, Sekretaris Daerah Kabupaten Hulu Sungai Tengah, dan Tim Pokja Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai pada Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Tengah

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa pemberian tambahan penghasilan pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Tengah telah meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai serta diperoleh faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kebijakan ini berdasarkan indikator kinerja, yaitu : Kehadiran/Absensi, Beban Kerja, Aktivitas Harian, Tempat Tugas, Kondisi Kerja, Kelangkaan Profesi, Prestasi Kerja, Kemampuan Keuangan Daerah serta adanya Persetujuan DPRD

Sembilan indikator tersebut yang merupakan faktor yang mempengaruhi dalam dan meningkatkan kinerja pegawai dengan adanya pemberian tambahan penghasilan pegawai ini.

Kata kunci : Analisis, Tambahan Penghasilan, Dampak, Kinerja

ABSTRACT

One of the government's duties is to provide fair and decent salaries and ensure the welfare of civil servants. In addition to salaries, civil servants are provided with allowances and other facilities based on statutory regulations. Providing employee income supplements for employee performance in the Hulu Sungai Tengah Regency Government is expected to improve employee performance, productivity, and welfare. The purpose of this study is to determine the effect of providing employee income supplements on employee performance and the factors that support and hinder this policy.

The research approach used in this study is qualitative and quantitative. The research types used are descriptive qualitative and quantitative. To gather information on the provision of additional income for employees, the author identified informants including: the Regent of Hulu Sungai Tengah, the Regional Secretary of Hulu Sungai Tengah Regency, and the Employee Income Supplement Working Group Team at the Hulu Sungai Tengah Regency Government.

The results of this study indicate that the provision of additional income for employees within the Hulu Sungai Tengah Regency Government has improved employee performance and productivity. Supporting and

inhibiting factors for this policy were identified based on performance indicators: Attendance/Absenteeism, Workload, Daily Activities, Place of Assignment, Working Conditions, Professional Shortage, Work Achievement, Regional Financial Capacity, and DPRD Approval.

These nine indicators are factors that influence and improve employee performance with the provision of additional income.

Keywords: *Analysis, Additional Income, Impact, Performance*

PENDAHULUAN

Penelitian ini berangkat dari adanya perbedaan dalam penghitungan dan penerimaan serta pemberian tambahan penghasilan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dimana tingkat subyektifitas dari kebijakan sangat tinggi, karena menganggap bahwa semua pekerjaan sama beban kerjanya, resiko pekerjaannya, tingkat kesulitannya, kondisi kerja, kelangkaan profesi, maupun tempat tugasnya sehingga hal ini sangat berpengaruh dan sangat perlu untuk adanya tambahan penghasilan bagi pegawai

Selain itu, Pegawai Negeri Sipil yang belum merasa cukup dengan gaji dan tunjangan yang selama ini diterima berpotensi dengan kapasitas dan kewenangan yang dimiliki melakukan praktik tidak terpuji dalam penyelenggaraan pemerintahan (*bad governance*) misalnya melakukan pungutan liar (pungli)

Di sisi lain, ditemukannya Pegawai Negeri Sipil yang terkena sanksi disiplin karena tingkat kehadiran/presensi yang rendah di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan mendapat tindakan dari Inspektorat

Pegawai Negeri Sipil merupakan profesi seorang Aparatur Sipil Negara, merupakan sebuah pekerjaan yang sangat diminati oleh Masyarakat pencari kerja. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa fungsi Pegawai Negeri Sipil diantaranya, yaitu : menjalankan kebijakan publik, pelayanan publik, perekat dan pemersatu bangsa, sehingga menjadi Pegawai Negeri Sipil haruslah dapat mengoptimalkan kemampuannya dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat dan bukan sebaliknya minta dilayani dan tidak memberikan contoh yang baik dalam reformasi birokrasi yang sedang dilakukan oleh pemerintah.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Pegawai Negeri Sipil dilakukan pengaturan dan pengelolaannya melalui manajemen Pegawai Negeri Sipil yang merupakan keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban, yang meliputi perencanaan, pengembangan, kualitas penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil. Sudah menjadi tugas pemerintah untuk memberikan gaji yang adil dan layak kepada Pegawai Negeri Sipil serta menjamin kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil, selain gaji pemerintah juga memberikan tunjangan dan fasilitas sebagaimana yang telah diamanatkan di dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tersebut.

Menurut Maslow dalam Kim, Pan S (1954) bahwa individu termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang tidak terpenuhi, dan kebutuhan individu tersebut membentuk hirarki. Tunjangan yang dimaksud yaitu tunjangan kinerja dan tunjangan kemahalan, untuk tunjangan kinerja dihitung berdasarkan capaian kinerjanya yang telah ditetapkan berdasarkan penjabaran dari kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang terbagi habis sampai dengan masing-masing pegawai dalam SKPD tersebut, sedangkan tunjangan kemahalan disesuaikan dengan indeks harga di daerah masing-masing.

Pada tahun 2006 Direktorat Penelitian dan Pengembangan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) telah melakukan kajian di beberapa daerah sebagai model, yaitu: Kabupaten Solok, Provinsi Gorontalo, Kota Pekanbaru, dan Kabupaten Jembrana. Konsep pemberian tambahan penghasilan bagi pegawai dimaksud dengan menata ulang kebijakan pemberian tunjangan dengan membatasi pemberian berbagai macam honorarium bagi pegawai, kemudian jumlah honorarium yang dibatasi tersebut dikelola secara legal dan diberikan dalam bentuk tunjangan resmi kepada seluruh pegawai dengan maksud pemberian honorarium bagi pegawai supaya dibatasi dengan mempertimbangkan asas efisiensi, kepatutan, dan kewajaran serta pemerataan penerimaan penghasilan yang besarnya ditetapkan dengan keputusan Kepala Daerah, hal ini juga menghilangkan stigma SKPD basah dengan SKPD kering.

Pembatasan bahkan penghapusan honorarium pegawai ini membawa perubahan yang positif pada akuntabilitas penyelenggaraan pemerintah, karena tambahan penghasilan pegawai melalui satu pintu lebih efektif dan efisien dengan mengurangi banyaknya Surat Pertanggungjawaban (SPJ) keuangan dari honor pegawai. Contoh diatas merupakan suatu langkah yang sangat berani dan memerlukan komitmen bersama seluruh Pegawai Negeri Sipil dan Kepala Daerah dalam penerapannya, hal ini pun belum bisa dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Tengah untuk menghapus seluruh honorarium-honorarium bagi PNS yang selanjutnya untuk dikelola satu pintu sebagaimana yang telah dilakukan oleh beberapa Pemerintah Daerah tersebut di atas. Di era transparansi penyelenggaraan pemerintah di daerah harus terbuka dan bisa diakses oleh semua *stake holders* yang berkepentingan, termasuk penghabisan pegawai harus dapat dipertanggungjawabkan secara patut, wajar, dan terukur.

Aspek hukum lain dalam pemberian tunjangan atau tambahan penghasilan terdapat pada Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 pasal 63 ayat (2), yang berbunyi "*Pemerintah Daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada PNSD berdasarkan pertimbangan objektif dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan ketentuan perundang-undangan*" penjabaran dari peraturan tersebut termuat dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah disebutkan, bahwa tambahan penghasilan PNS dengan kriteria berdasarkan beban kerja, tempat bertugas, kondisi kerja, kelangkaan profesi dan prestasi kerja.

Selama ini pemerintah daerah dalam memberikan tambahan penghasilan kepada PNSD menggunakan payung hukum peraturan ini. Sedangkan di Kementerian maupun Lembaga Pemerintah Departemen/Non Departemen dalam memberikan tambahan penghasilan kepada pegawainya berdasarkan pada Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 63 Tahun 2011 tentang Tunjangan Kinerja berdasarkan kelas jabatan yang dihitung dan dirumuskan berdasarkan kajian yang objektif terhadap beban kerja dari masing-masing jabatan dalam sebuah organisasi tersebut. Istilah tunjangan kinerja lebih tepatnya digunakan bagi Kementerian, Lembaga Pemerintah Departemen/Non Departemen sedangkan untuk Pemerintah Daerah baik Provinsi maupun Kabupaten/Kota menggunakan tambahan penghasilan pegawai berdasarkan beban kerja atau belakangan ini telah bergeser pada berbasis kinerja.

Kebijakan pemberian tambahan penghasilan bagi PNSD di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Tengah mulai tahun 2019 terjadi perubahan dalam sistem dan pengaturan pemberian tambahan penghasilan pegawainya, sebelum kebijakan ini diberlakukan terdapat beberapa Satuan Kerja Perangkat Daerah yang mendapatkan tunjangan daerah/tambahan penghasilan yang berbeda dari umumnya yang diterima oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah yang lain, yaitu Sekretariat Daerah, Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dan Inspektorat, apabila tidak dilakukan

penataan kembali terhadap kebijakan tambahan penghasilan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Tengah akan menyebabkan ketidakharmonisan dalam lingkungan kerja tentunya berakibat pada produktivitas kinerja pegawai.

Pemberian tambahan penghasilan selama ini yang dilaksanakan berdasarkan tingkat jabatan (eselonering), baik itu jabatan pimpinan tinggi pratama, administrator, pengawas dan golongan untuk pegawai fungsional umum dan fungsional tertentu. Untuk mewujudkan objektivitas beban pekerjaan di masing-masing jabatan ASN tersebut, maka dibentuklah tim analisis jabatan yang bertugas melakukan analisa jabatan, analisa beban kerja dan evaluasi jabatan yang menghasilkan kelas jabatan untuk dilakukan validasi kepada Kementerian PAN dan Reformasi Birokrasi yang hasilnya adalah munculnya kelas jabatan sebagai dasar pemberian tunjangan atau tambahan perhasilan bagi pegawai secara objektif dan terukur.

Pemberian penghasilan tambahan ini selain untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai diharapkan mengurangi bahkan meniadakan kegiatan negatif pada sektor pelayanan publik yaitu pungutan liar (pungli) yang selama ini selalu melabeli SKPD-SKPD yang memberikan fungsi-fungsi pelayanan kepada masyarakat, hal ini yang menjadi salah satu penyebabnya adalah belanja hidup di setiap daerah berbeda-beda. Beberapa kasus dalam proses pemberian pelayanan publik yang diberikan oleh ASN disalah gunakan dengan melakukan pungutan liar (pungli) sehingga sangat rentan terkena penangkapan oleh masyarakat dan di viralkan bahkan melalui tim khusus seperti pada masanya ada tim *saber* pungli, seperti pelayanan di tingkat kelurahan, kecamatan dan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) di sekolah-sekolah di Kabupaten Hulu Sungai Tengah. Hal ini sudah cukup untuk menjadikan pelajaran bersama untuk kita semua, untuk memperbaiki sistem dan peningkatan kualitas serta integritas ASN untuk mewujudkan Indonesia emas kedepannya.

Pentingnya memberikan *reward* kepada pegawai yang telah bekerja dengan professional dan beprestasi sesuai dengan kompetensinya, hal ini sebagai rasa penghargaan dari sebuah organisasi yang diharapkan menjadikan penyemangat untuk selalu bekerja dengan baik sesuai dengan tujuan dari suatu organisasi tersebut. Tambahan penghasilan pegawai ini sebagai bentuk perhatian pemerintah daerah kepada pegawainya untuk meningkatkan kesejahteraan, sehingga mengurangi peluang bentuk-bentuk KKN di birokrasi pemerintahan di masing-masing tingkatan birokrasi serta memberikan motivasi bagi pegawai untuk dapat menjalankan pemerintahan yang baik sebagaimana hasil KTT dunia di Bali pada Tahun 2002, ada beberapa rekomendasi yang dihasilkan diantaranya kebutuhan akan tata pemerintahan yang baik, demokratisasi, transparansi, dan kesetaraan.

Perlunya membangun integritas birokrasi sebagai upaya mensinergikan kekuatan-kekuatan dalam birokrasi yang memiliki fungsi strategis dibidangnya masing-masing untuk mengawal penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*). Reformasi birokrasi tidak akan bejalan tanpa adanya komitmen semua pihak, baik pemerintah, masyarakat, maupun pelaku bisnis (swasta), karena itu salah satu instrument penting dalam reformasi birokrasi adalah fakta integritas. Fakta integritas merupakan sebuah komitmen bersama baik PNS, pelaku bisnis (swasta), dan masyarakat untuk bersama-sama menekankan pada asas tidak memikirkan diri sendiri, integritas yang tinggi, objektif, akuntabel, keterbukaan, kejujuran, dan kepemimpinan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik.

Pada dasarnya “reformasi birokrasi Negara harus bermula dari visi dan komitmen orang nomor satu di negeri ini. Ia harus menjadi kekuatan gerakan nasional (*national movement*)” (Eko Prasajo, 2009:64). Etika berkaitan dengan perilaku penyelenggaraan Negara (birokrat) yang telah membiasakan budaya-budaya tidak baik dalam mengawal penyelenggaraan Negara, sehingga tata kelola pemerintahan menjadi tidak baik (*bad governance*) sehingga berujung pada terjadinya KKN.

Reformasi birokrasi pada Tahun 2006 yang dilatar belakangi oleh banyaknya penyimpangan-penyimpangan dalam penyelenggaraan pemerintahan, tidak efesienya penggunaan anggaran Negara terjadinya pemborosan yang tidak tepat sasaran, sehingga Pembangunan yang bertujuan pada kesejahteraan rakyat/masyarakat belum dapat dipenuhi oleh pemerintah.

Data yang diperoleh dari Inspektorat Kabupaten Hulu Sungai Tengah dalam 3 (tiga) tahun terakhir, hukuman disiplin pegawai yang melanggar bervariasi, ada hukuman ringan berupa teguran tertulis maupun lisan, ada yang hukuman sedang berupa penurunan pangkat ataupun penundaan kenaikan pangkat, serta hukuman berat sampai dengan pemecatan. Hal ini menjadi cerminan terhadap apatur Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Tengah, untuk terus berbenah melakukan peningkatan disiplin dan kinerja aparaturnya.

Disiplin dan kinerja pegawai menjadi perhatian serius oleh Bupati dan Wakil Bupati Hulu Sungai Tengah melalui indikator serapan anggaran mulai triwulan pertama di awal tahun ini sampai dengan pertengahan tahun bahkan akhir nanti dimana di era kepemimpinan Samsul Rizal dan Gusti Rosyadi Elmi sebagai Bupati dan Wakil Bupati Hulu Sungai Tengah tidak menghendaki adanya serapan anggaran yang relatif kecil dan terjadi penumpukan pekerjaan di akhir tahun dengan kata lain kejar target atau cuci gudang seperti yang hampir setiap tahun terjadi pada masa-masa sebelumnya dan sudah menjadi rahasia umum.

Berdasarkan informasi dari berbagai berita media yang dapat di himpun oleh penulis, yang mana Bupati Hulu Sungai Tengah akan memberikan punishment bahkan melakukan pemotongan tunjangan kinerja pegawai apabila serapan anggaran tidak mencapai 70% sebagaimana rapotan SKPD per triwulan mendapatkan rapat merah dan kuning dari Bagian Organisasi dan Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Hulu Sungai Tengah.

Tunjangan kinerja pegawai yang cukup tinggi bagi ASN di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Tengah perlu untuk dilakukan evaluasi dengan kondisi di lapangan tingkat disiplin pegawai dalam penggunaan anggaran yang masih rendah (serapan anggaran rendah), hal ini juga diperoleh fakta bahwa, setiap tahun mulai tahun 2021 sampai dengan tahun 2023 Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SILPA) Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Tengah cukup tinggi, yaitu: Tahun 2021 sebesar 116 Milyar, Tahun 2022 sebesar 237 Milyar, Tahun 2023 sebesar 234 Milyar, kondisi seperti ini dapat membawa dampak pada terhambatnya Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) melalui Dana Alokasi Khusus (DAK) dari Pemerintah Pusat.

Pembayaran tunjangan kinerja bagi pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Tengah belum konsisten dalam pembayarannya kepada pegawai yang seharusnya setiap tanggal 15 per bulannya, sering mundur beberapa hari, sehingga hal ini juga menjadi persoalan yang harus diselesaikan bagi pemangku kepentingan agar pegawai lebih semangat lagi untuk bekerja dan meningkatkan produktivitasnya. Pada prinsipnya dengan adanya tunjangan kinerja yang cukup tinggi juga diimbangi dengan volume pekerjaan yang tinggi pula, dengan harapan rasa keadilan diantara pegawai terwujud dan tidak ada lagi ditemukan pegawai yang hanya baca koran, minum kopi, duduk-duduk penghasilan dan tunjangan sama dengan pegawai yang produktif dan mempunyai kinerja yang tinggi.

Pada penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh H. Jejen Hendra Permana, (2002). Kinerja Organisasi Publik “Kasus Di Dinas Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Purwakarta”. Penelitian tentang kinerja organisasi publik yang mengambil studi kasus pada Dinas Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Purwakarta Provinsi Jawa Barat ini menitikberatkan pada bagaimana kinerja organisasi pada Dinas Pengelolaan Lingkungan Hidup dan menentukan 13 faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja

Siharudin, (2017). Kinerja Aparatur Sipil Negara dalam Pelayanan Publik Kelurahan Kertak Hanyar I Kecamatan Kertak Hanyar Kabupaten Banjar. Dalam penelitian ini untuk mengetahui bagaimana kinerja aparatur sipil Negara dalam memberikan pelayanan di Kelurahan Kertak Hanyar I Kecamatan Kertak Hanyar Kabupaten Banjar dengan menerapkan pengukuran indikator kerja berdasarkan konsep.

Rio Pratama, (2017). Analisis Dampak Implementasi Kebijakan Penataan Toko Modern (Minimarket) di Kecamatan Banjarmasin Tengah Kota Banjarmasin. Tujuan penelitian ini untuk menganalisa bagaimana dampak dari kebijakan penataan pasar modern bagi Masyarakat khususnya di Banjarmasin Tengah Kota Banjarmasin.

Dimana menunjukkan bahwa kinerja para pegawai belum maksimal karena terdapatnya perbedaan dalam tambahan penghasilannya dan perlu dilakukan penataan ulang serta penetapan tambahan penghasilan serta belum meneliti untuk analisis pemberian tambahan penghasilan pegawai

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka penulis mencoba melakukan penelitian dan pengkajian terhadap pelaksanaan kebijakan pemberian tambahan penghasilan pegawai pada Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Tengah dengan judul “Analisis Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Tengah”

Dimana aspek yang akan saya teliti terkait tambahan penghasilan pegawai (TPP) adalah absensi/kehadiran, beban kerja, resiko kerja, tingkat kesulitan, kondisi kerja, kelangkaan profesi, tempat tugas serta aktivitas harian

METODE

Pendekatan dan Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan campuran (mixed methods), yaitu kualitatif dan kuantitatif, dengan tipe penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai proses dan pelaksanaan kebijakan pemberian tambahan penghasilan pegawai (TPP) berbasis kinerja, sedangkan pendekatan kuantitatif digunakan untuk mendukung analisis secara objektif dan sistematis.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Tengah, khususnya di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD). Waktu penelitian berlangsung dari Mei 2024 hingga Februari 2025.

Sumber dan Jenis Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder.

Data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi terhadap informan kunci yang ditentukan secara purposive sampling, meliputi pejabat daerah dan pemangku kepentingan kebijakan TPP berbasis kinerja.

Data sekunder diperoleh dari dokumen resmi, peraturan perundang-undangan, laporan kinerja, arsip, serta literatur yang relevan dengan kebijakan TPP berbasis kinerja.

Pemilihan informan tambahan dilakukan menggunakan snowball sampling, untuk memperoleh data yang lebih mendalam dan berkelanjutan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi:

Wawancara, dilakukan secara terstruktur dan semi-terstruktur untuk menggali informasi mendalam terkait pelaksanaan kebijakan TPP berbasis kinerja.

Observasi, dilakukan untuk mengamati secara langsung proses dan dinamika implementasi kebijakan.

Dokumentasi, digunakan untuk menelaah berbagai dokumen pendukung yang relevan dengan penelitian.

Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti itu sendiri, yang berperan sebagai instrumen kunci dalam pengumpulan dan analisis data, dengan dibantu pedoman wawancara dan lembar observasi.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara kualitatif deskriptif, melalui tahapan:

1. Pengumpulan data
2. Reduksi data
3. Penyajian data
4. Penarikan Kesimpulan
5. Proses analisis dilakukan secara simultan sejak pengumpulan data hingga penelitian berakhir.

Keabsahan Data

Keabsahan data diuji menggunakan teknik triangulasi, meliputi triangulasi sumber, teknik, dan waktu, guna memastikan kredibilitas dan konsistensi data penelitian.

PEMBAHASAN

Kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) berbasis kinerja di Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Tengah merupakan instrumen strategis dalam mendukung agenda reformasi birokrasi dan peningkatan kinerja aparatur sipil negara. Kebijakan ini dirancang untuk menggeser pola pemberian tambahan penghasilan yang sebelumnya bersifat statis dan berbasis jabatan semata, menuju sistem kompensasi yang lebih dinamis dan berorientasi pada kinerja. Penerapan kebijakan ini secara efektif dimulai sejak tahun 2019 melalui Peraturan Bupati Hulu Sungai Tengah Nomor 81 Tahun 2018 yang kemudian disempurnakan dengan Peraturan Bupati Nomor 29 Tahun 2019, sebagai bentuk penyesuaian terhadap dinamika regulasi dan kebutuhan organisasi.

Implementasi TPP berbasis kinerja didasarkan pada indikator yang terukur dan terintegrasi, meliputi kehadiran kerja, aktivitas harian, serta capaian realisasi anggaran pada masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Mekanisme ini menempatkan disiplin dan kontribusi nyata pegawai sebagai dasar utama dalam pemberian tambahan penghasilan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan ini mampu mendorong perubahan perilaku kerja aparatur, khususnya dalam meningkatkan kedisiplinan kehadiran dan keteraturan pelaksanaan tugas. Sistem pengurangan TPP yang diterapkan secara akumulatif berdasarkan jenis pelanggaran atau ketidakhadiran juga berfungsi sebagai instrumen pengendalian kinerja yang efektif.

Dari aspek produktivitas, kebijakan TPP berbasis kinerja menunjukkan pengaruh positif terhadap peningkatan hasil kerja pegawai. Mayoritas responden menyatakan bahwa adanya keterkaitan langsung antara kinerja dan tambahan penghasilan mendorong mereka untuk bekerja lebih optimal dan terencana. Produktivitas tidak hanya diukur dari kuantitas output, tetapi juga dari kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu dan standar yang ditetapkan. Peningkatan produktivitas ini juga tercermin dalam capaian serapan anggaran SKPD yang menunjukkan tren positif, meskipun belum sepenuhnya mencapai tingkat optimal. Kondisi tersebut

mengindikasikan bahwa TPP berbasis kinerja berperan sebagai stimulus awal yang perlu didukung oleh perbaikan sistem perencanaan dan penganggaran.

Dalam aspek kualitas pelayanan, kebijakan TPP berbasis kinerja memberikan kontribusi terhadap peningkatan profesionalisme aparatur dalam melayani masyarakat. Pegawai cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih bertanggung jawab, responsif, dan berorientasi pada kepuasan pengguna layanan. Namun demikian, hasil penelitian juga mengungkap adanya kendala struktural yang memengaruhi kualitas pelayanan, seperti rangkap jabatan, ketidaksesuaian antara tugas dan fungsi jabatan, serta keterbatasan jumlah dan kompetensi sumber daya manusia. Kendala tersebut tidak secara langsung disebabkan oleh kebijakan TPP, tetapi berpengaruh terhadap optimalisasi dampak kebijakan dalam meningkatkan mutu pelayanan publik.

Responsivitas aparatur terhadap kebutuhan masyarakat juga mengalami peningkatan seiring dengan penerapan sistem TPP berbasis kinerja. Pemanfaatan teknologi informasi dalam pencatatan aktivitas harian pegawai memungkinkan pengawasan yang lebih efektif terhadap pelaksanaan tugas dan capaian kerja. Sistem ini membantu memastikan bahwa pelayanan yang diberikan oleh aparatur selaras dengan rencana kerja, standar operasional prosedur, serta kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, kebijakan TPP tidak hanya berdampak pada aspek internal organisasi, tetapi juga pada kualitas interaksi antara pemerintah daerah dan masyarakat.

Dari sisi tanggungjawab, penerapan TPP berbasis kinerja memperkuat mekanisme pengawasan dan pertanggungjawaban internal. Kewajiban pejabat struktural untuk melakukan penilaian kinerja bawahan melalui sistem TPP mendorong terciptanya komunikasi dan koordinasi yang lebih intensif antara atasan dan bawahan. Mekanisme sanksi berupa pemotongan TPP bagi pejabat yang tidak melaksanakan penilaian kinerja dinilai efektif dalam meningkatkan kepatuhan terhadap prosedur dan memperkuat budaya akuntabilitas. Namun demikian, masih ditemukan ketidaksesuaian antara kelas jabatan dengan kompetensi dan latar belakang pendidikan pegawai, yang berpotensi memengaruhi objektivitas penilaian kinerja.

Dalam aspek akuntabilitas, kebijakan TPP berbasis kinerja berkontribusi terhadap perbaikan tata kelola pemerintahan daerah secara keseluruhan. Peningkatan akuntabilitas kinerja aparatur tercermin dari capaian nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dengan predikat B serta opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan atas laporan keuangan daerah. Meskipun capaian tersebut belum sepenuhnya mencerminkan kinerja yang optimal, hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan TPP menjadi salah satu faktor pendukung dalam mendorong transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa efektivitas kebijakan TPP berbasis kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersifat struktural, kinerja, dan kelembagaan. Kelangkaan profesi menjadi salah satu pertimbangan penting dalam penetapan besaran TPP, terutama bagi jabatan dengan kompetensi khusus, tingkat kesulitan pekerjaan yang tinggi, serta tanggung jawab strategis. Pemberian TPP yang lebih tinggi pada profesi langka dipersepsikan sebagai bentuk keadilan berbasis nilai pekerjaan dan berfungsi untuk mempertahankan tenaga profesional di lingkungan pemerintah daerah.

Prestasi kerja merupakan faktor kunci dalam sistem TPP berbasis kinerja karena mencerminkan kontribusi nyata pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Keterkaitan langsung antara prestasi kerja dan tambahan penghasilan sejalan dengan prinsip *pay for performance*, yang mendorong peningkatan motivasi, produktivitas, dan komitmen kerja pegawai. Namun demikian, efektivitas prinsip ini sangat bergantung pada kejelasan indikator kinerja, objektivitas penilaian, serta konsistensi penerapan sistem penilaian di seluruh SKPD.

Kemampuan keuangan daerah menjadi faktor penentu keberlanjutan kebijakan TPP berbasis kinerja. Kapasitas fiskal yang memadai memungkinkan pemerintah daerah untuk mengalokasikan anggaran TPP secara berkelanjutan tanpa mengganggu stabilitas keuangan daerah. Sebaliknya, keterbatasan anggaran berpotensi membatasi besaran dan konsistensi pemberian TPP, sehingga dapat mengurangi dampaknya terhadap peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, kebijakan TPP perlu diselaraskan dengan kemampuan fiskal daerah dan perencanaan anggaran jangka menengah.

Persetujuan DPRD merupakan faktor kelembagaan yang menentukan realisasi dan legitimasi kebijakan TPP berbasis kinerja. Sebagai bagian dari fungsi penganggaran, DPRD berperan dalam memastikan bahwa kebijakan TPP sesuai dengan kemampuan keuangan daerah dan prinsip akuntabilitas publik. Dukungan DPRD memberikan kepastian hukum dan politik terhadap pelaksanaan kebijakan, sementara keterlambatan atau keterbatasan persetujuan dapat memengaruhi efektivitas kebijakan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja aparatur.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan TPP berbasis kinerja di Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Tengah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja aparatur, kualitas pelayanan publik, dan tata kelola pemerintahan daerah. Meskipun masih terdapat berbagai kendala dalam implementasinya, kebijakan ini telah menjadi instrumen penting dalam mendorong disiplin, produktivitas, responsivitas, dan akuntabilitas pegawai, serta mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi di tingkat daerah. Penyempurnaan kebijakan melalui penataan sumber daya manusia, penguatan regulasi, dan peningkatan kapasitas aparatur menjadi langkah penting untuk meningkatkan efektivitas kebijakan TPP berbasis kinerja di masa mendatang.

SIMPULAN

Pemberian tambahan penghasilan pegawai (TPP) berbasis kinerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Tengah, berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan oleh penulis, maka dapat diambil Kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian yang dilakukan terhadap kebijakan pemberian tambahan penghasilan pegawai (TPP) terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Tengah diperoleh adanya peningkatan dilihat dari serapan anggaran yang digunakan masing-masing SKPD, hal ini selaras dengan pendapat Dwiyanto (2006) yang menyebutkan indikator kinerja diantaranya yaitu Produktivitas, Kualitas Pelayanan, Responsivitas, Responsibilitas, dan Akuntabilitas.

Peningkatan Kinerja dan produktivitas pegawai dapat dilihat dari kedisiplinan yang bersangkutan dalam kehadiran kerjanya dan menjalankan tugas-tugas kedinasan keseharian yang tertuang dalam laporan aktivitas harian sebagaimana yang terdapat dalam aplikasi sistem pembayaran tambahan penghasilan pegawai berbasis kinerja pada Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Tengah, adanya hubungan sinergi antara atasan dan bawahan dalam pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan, bawahan mempunyai kewajiban untuk melaporkan pekerjaannya sedangkan pimpinan mempunyai untuk melakukan penilaian dan evaluasi terhadap bawahannya, sehingga terbangun tim *work* dalam sebuah organisasi.

2. Kebijakan pemberian tambahan penghasilan pegawai (TPP) di Kabupaten Hulu Sungai Tengah tersebut didukung oleh beberapa faktor yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Tengah, yaitu: Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang cukup dan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Hulu Sungai Tengah yang hampir sama dengan Kabupaten/Kota se Kalimantan Selatan, dukungan sarana prasarana infrastruktur untuk membangun sistem kebijakan tambahan penghasilan pegawai cukup memadai karena sebagai salah satu di

Kabupaten yang selalu menjadi *pioneer* dan rujukan bagi daerah lain di Kalimantan Selatan ditambah dengan dukungan sumberdaya aparatur yang cukup mumpuni dan berkualitas yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Tengah. Sedangkan beberapa faktor yang menghambat kebijakan tambahan penghasilan pegawai (TPP) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Tengah sehingga berdampak pada kinerja individu dan organisasi, diantaranya yaitu: ego sektoral SKPD yang masih berkeinginan mendapatkan tunjangan atau tambahan penghasilan lebih dari SKPD lainnya, kurang maksimalnya sosialisasi kebijakan ini, aplikasi sistem tambahan penghasilan pegawai belum sempurna belum perbaikan-perbaikan, masih adanya pegawai yang belum mampu mengoperasikan sistem tambahan penghasilan ini dan munculnya peraturan dari pemerintah pusat yang berhubungan dengan kebijakan *fiscal*, sehingga perlu dilakukan revisi dan sinkronisasi terhadap kebijakan tambahan penghasilan pegawai dimaksud.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2019) *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bangun, W. (2018) *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, G. (2020) *Human resource management*. 16th edn. New Jersey: Pearson Education.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. and Konopaske, R. (2019) *Organizations: Behavior, structure, processes*. New York: McGraw-Hill Education.
- Handoko, T.H. (2017) *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M.S.P. (2019) *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2017) *Evaluasi kinerja sumber daya manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2018) *Human resource management*. Boston: Cengage Learning.
- Moehariono (2018) *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Putra, A. and Sari, D. (2021) 'Pengaruh tambahan penghasilan pegawai terhadap kinerja aparatur sipil negara', *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(2), pp. 120–132.
- Rahmawati, L. (2020) 'Hubungan insentif dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai', *Jurnal Administrasi Publik*, 8(1), pp. 45–58.
- Rivai, V. and Sagala, E.J. (2019) *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2020) *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Sugiyono (2022) *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo (2020) *Manajemen kinerja*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Pemerintah Republik Indonesia (2011) *Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Pemerintah Republik Indonesia (2019) *Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia (2011) *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta: Kementerian Dalam Negeri.