

IMPLEMENTASI TAMBAHAN PENGHASILAN BERDASARKAN BEBAN KERJA DALAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (STUDI PADA KANTOR WALIKOTA MEDAN)

Yan Christin Br Sembiring¹, Poltak T. Parhusip², Sabeth Sembiring³, Feby Valensia⁴
^{1,2,3,4} Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Santo Thomas

Email: yanchristin11@gmail.com¹, ikoparhusip17@gmail.com², sabethsembiring@gmail.com³, fvalensia422@gmail.com⁴

ABSTRACT

This study aims to determine the implementation of additional income policies based on workload in the city of Medan using qualitative research through a descriptive approach. Data collection was carried out by the authors by means of document analysis, interviews, and observation. This research found the fact the provision of income addition was based in workload instead of a work achievement of government employees, accused the income addition policy in Medan City was not implemented well. One of some goals of income addition policy is to increase the performance of government employees. In order to achieve that goal the government of Medan city should measure not only a level of job position and percentage of presence, but also an employees performance objective. Application of the additional income in the City of Medan was supposed to adjust to the minister No. 77 of 2020 and regulation on the matter of state apparatus utilization and bureaucratic reform of the republic of Indonesia No 1 of 2020 so that in determining the provisions and the provisions of additional income does not happen confusion. In addition in implementing the government additional income based on workload should be the first to all civil servants, so that civil servants more prepared in the work policy. It can be done by the way obliges the head SKPD to socialize again the additional income based on workload that they have received before. In order for the purpose of the policy establishment can also be done by civil servants are required to be out in front of the SKPD. Therefore, the head SKPD have to come early before the civil servants other. It can also cause the supervision by the head SKPD.

Keywords: Implementation policy, Income addition

PENDAHULUAN

Dalam menjalankan tugas sebagai penyelenggara pelayanan publik, ASN akan diberi gaji dan tunjangan, sebagaimana yang disebut dengan Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara (TPP-ASN). Yang dimaksud dengan TPP-ASN adalah suatu pemberian oleh Pemerintah Daerah untuk memotivasi dan mendorong Pegawai ASN guna meningkatkan disiplin kerja dan prestasi kerja sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing ASN dan dapat meningkatkan kesejahteraan ASN. TPP pun dinilai berdasarkan beban kerja, prestasi kerja, tempat bertugas, kondisi kerja, dan kelangkaan profesi. Namun penulis hanya meneliti berdasarkan beban kerja, pemberian TPP berdasarkan beban kerja adalah TPP yang diberikan kepada Pegawai ASN yang dalam melaksanakan tugas melampaui beban kerja. Penulis menyimpulkan bahwa dalam sistem ini, PNS yang dapat menyelesaikan tugas dengan baik, melampaui target kerja, atau memberikan kontribusi yang signifikan akan diberikan tambahan penghasilan sebagai penghargaan atas kinerja mereka. Sebaliknya, PNS yang tidak mencapai standar kinerja yang ditetapkan mendapatkan pengurangan tambahan penghasilan. Namun masih banyak PNS yang tidak produktif yaitu malas bekerja hal itu disampaikan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan

Reformasi Birokrasi (PANRB) Bapak Tjahjo Kumolo menjelaskan, saat ini jumlah ASN atau PNS di Indonesia yang ada di bawah tanggung jawabnya berjumlah 4,1 juta jiwa dan 39% di antaranya atau sebanyak 1,6 juta PNS yang tidak produktif sayangnya mereka tidak dapat dengan mudah di pecat, tidak sama hal dengan pegawai swasta dapat di pecat jika tidak melakukan tugas tanpa harus menunggu mereka pensiun (CNBC_Indonesia.COM).

Salah satu masalah yang tidak bisa di lepaskan oleh pemerintah ialah kedisiplinan PNS yaitu bolos kerja atau tidak masuk kerja tanpa keterangan. Salahsatu contoh terlihat di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, yaitu tercatat 241 pegawai absen di hari pertama pasca libur, tanpa keterangan yang jelas (Kompas.com)

Mengingat DKI Jakarta adalah wilayah ibukota yang di anggap sebagai representasi negara, kehadiran yang konsisten dan disiplin dari PNS sangat penting untuk menjaga kelancaran dan efektivitas pelayanan publik. Namun, terdapat PNS yang tidak masuk kerja secara konsisten yang mengakibatkan penurunan produktivitas dan kualitas pelayanan. Hal ini dapat disebabkan kurangnya motivasi terhadap PNS dalam melaksanakan tugas mereka atau kurang memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka. Oleh sebab itu Pemerintah berupaya memberi tambahan penghasilan kepada PNS yang dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja PNS. Perbaikan yang dilakukan Pemerintah Kota Medan berupa pemberian tambahan penghasilan apabila PNS sudah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Hal ini bertujuan untuk memotivasi PNS agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Pemberian tambahan penghasilan juga berdasarkan beban kerja dan kehadiran PNS setiap harinya.

Walikota Medan mengadakan evaluasi setiap tahunnya mengenai pemberian tambahan penghasilan kepada Pegawai Negeri Sipil. Dengan memperhatikan beban kerja yang di ukur dengan norma waktu, volume kerja dan jam kerja efektif yang di pergunakan untuk menyelesaikan tugas sesuai jam kerja, dan di harap mampu memenuhi target pelaksanaan untuk memperoleh hasil kerja. Hal ini bertujuan agar penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Kota Medan dapat diberikan secara adil dan layak. Melalui Peraturan Walikota Medan Nomor 10 Tahun 2021 Walikota Medan yakin bahwa perbaikan sistem penggajian menggunakan tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja dapat mempengaruhi peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kebijakan Publik

Pada dasarnya kebijakan publik merupakan kegiatan pemerintah yang dilaksanakan guna memecahkan ataupun menyelesaikan masalah yang ada di publik. Menurut Parker dalam Sunggono (1994:53) kebijakan publik adalah suatu wilayah tertentu dari aktivitas pemerintah sebagai subjek studi perbandingan yang kritis, yang mencakup tindakan-tindakan dan prinsip-prinsip yang berbeda dan menganalisis kemungkinan sebab-sebab dan akibat-akibatnya dalam konteks sesuatu disiplin pikiran tertentu seperti ekonomi.

2. Kebijakan Tambahan Penghasilan

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah menetapkan bahwa Pemerintah daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada Pegawai Negeri Sipilnya guna meningkatkan kinerja dan kesejahteraan. Pemberian tambahan penghasilan ini juga dianjurkan untuk membatasi dengan mempertimbangkan asas efisiensi, kepatuhan pegawai dan kewajiban dalam pemerataan penerimaan pegawai. Oleh sebab itu dalam merencanakan penghasilan Pegawai Negeri Sipil pemerintah daerah harus terlebih dahulu menyesuaikannya dengan kebutuhan, hal ini berguna untuk mengantisipasi adanya kenaikan pangkat, gaji berkala, tunjangan keluarga ataupun

penambahan jumlah pegawai. Peraturan Menteri Dalam Negeri ini juga membagi kebijakan tambahan penghasilan menjadi 5 (lima) kriteria, antara lain:

- a. Kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja
- b. Kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan tempat bertugas
- c. Kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan kondisi kerja
- d. Kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan kelangkaan profesi
- e. Kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan prestasi kerja

3. Pegawai Negeri Sipil

Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian mendefinisikan Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara juga mengartikan bahwa Pegawai Negeri Sipil adalah Pegawai Aparatur Sipil Negara yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional. Dari kedua pengertian pegawai negeri diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Pegawai Negeri Sipil merupakan aparatur negara yang telah memenuhi syarat dan diberi tugas untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dalam rangka mencapai tujuan Negara Indonesia. Sejalan dengan beberapa pengertian Pegawai Negeri Sipil di atas, dapat disimpulkan seseorang yang dapat menjadi Pegawai Negeri Sipil harus memenuhi unsur-unsur, antara lain:

- a. Wajib Berkewarganegaraan Indonesia
- b. Memenuhi syarat-syarat yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan
- c. Wajib diangkat menjadi pegawai oleh pejabat yang berwenang
- d. Mempunyai tugas dalam suatu jabatan negeri dan tugas negara
- e. Diberi gaji sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pegawai Negeri Sipil sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 pada pasal 11 mempunyai tugas, antara lain:

- a. Melaksanakan kebijakan publik yang telah dibuat pejabat pembina kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan,
- b. Memberikan pelayanan publik yang bersifat profesional dan berkualitas,
- c. Mempererat persatuan dan kesatuan negara.

4. Beban Kerja

Beban kerja yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil akan menghasilkan sesuai dengan kemampuan dan kompetensi masing-masing. Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 tahun 2008 menetapkan beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit kerja organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Dari pengertian diatas dapat dipahami bahwa beban kerja merupakan tanggung jawab yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam waktu yang sebenarnya dengan penyesuaian jam kerja kantor.

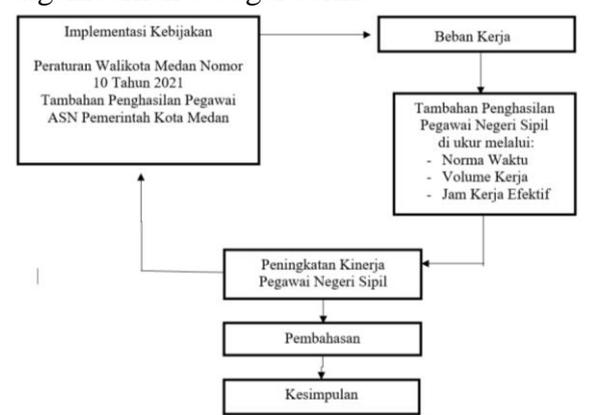
Menurut Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Pengukuran beban kerja merupakan salah satu teknik untuk mendapatkan informasi jabatan, melalui proses penelitian dan pengkajian yang dilakukan secara analisis. Dari pengertian pengukuran kinerja dapat dipahami bahwa pengukuran beban kerja dapat dijadikan teknik dalam mendapatkan informasi mengenai efisiensi dan efektifitas kerja. Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah dijelaskan bahwa pengukuran beban kerja dapat

memperoleh informasi berupa efektifitas dan efesiensi jabatan, efektifitas dan efesiensi unit kerja, prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit, jumlah kebutuhan pegawai dan jumlah beban kerja unit, standar dan norma kerja waktu. Informasi yang didapat ini berguna untuk alat penyempurnaan aparatur baik secara kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia. Dalam pengukuran beban kerja dilakukan terhadap 3 (tiga) aspek, yaitu:

- a. Norma waktu, merupakan waktu yang dipergunakan untuk menyelesaikan tugas/kegiatan sesuai dengan standar norma waktu kerja dengan asumsi tidak ada perubahan yang menyebabkan waktu tersebut berubah.
- b. Volume Kerja, diperoleh dari target pelaksanaan tugas yang diberikan untuk memperoleh hasil kerja.
- c. Jam kerja efektif, merupakan jam kerja yang digunakan sebagai alat ukur dalam melakukan analisis beban kerja.

5. Kerangka Berpikir

Pemerintah kota Medan telah mengeluarkan kebijakan tambahan penghasilan untuk meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Tambahan penghasilan yang di berikan kepada ASN di ukur dengan, beban kerja maupun tanggung jawab yang diemban. Hal ini sesuai dengan kebijakan Walikota Medan Nomor 10 Tahun 2021, sehingga kerangka berpikir dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Berpikir

METODE PENELITIAN

1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Walikota Medan yang menerima Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Sampel yang dipilih oleh penulis adalah Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKAD) dan Badan Kepegawaian Daerah (BKD)

2. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel adalah tentang variabel-variabel yang akan di teliti dengan cara mengukur variabel-variabel tersebut. Penentu batas atau ruang lingkup dalam melakukan penelitian berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dipaparkan, penulis mempunyai fokus dalam penelitian Implementasi Tambahan Penghasilan berdasarkan Beban Kerja dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil antara lain:

- a. Norma waktu, merupakan waktu yang dipergunakan untuk menyelesaikan tugas/kegiatan sesuai dengan standar norma waktu kerja dengan asumsi tidak ada perubahan yang menyebabkan waktu tersebut berubah.
- b. Volume Kerja, diperoleh dari target pelaksanaan tugas yang diberikan untuk memperoleh hasil kerja.

- c. Jam kerja efektif, merupakan jam kerja yang digunakan sebagai alat ukur dalam melakukan analisis beban kerja.

3. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data deskriptif. Teknik ini merupakan penyajian data yang berasal dari masalah yang dihadapi pemerintah, dari masalah-masalah itu dilakukan analisis dengan menggunakan pendekatan yang didasarkan pada teori-teori yang ada. Dalam penelitian ini, langkah-langkah yang dilakukan dalam menganalisis data yaitu:

- a. Mengumpulkan data-data secara langsung melalui peraturan-peraturan ataupun dokumen sebagai pendukung pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP).
- b. Mengumpulkan data dari wawancara dengan informan yaitu Pegawai Negeri Sipil yang memahami kebijakan pemberian tambahan penghasilan yakni pada pihak BPKAD dan BKD Medan.
- c. Dari hasil penelitian dilapangan, data yang diolah adalah terkait prosedur pelaksanaan kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja dan pelaksanaan tugas pokok beserta fungsinya yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil dan sudah memenuhi kriteria penerimaan tambahan penghasilan yang pengukurannya melalui norma waktu, volume kerja dan jam kerja efektif.
- d. Menarik kesimpulan. Menarik kesimpulan merupakan suatu proses dimana peneliti menginterpretasikan data dari awal pengumpulan disertai dengan pembuatan pola dan uraian atau penjelasan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi Kebijakan

a. Ketentuan Pemberian Tambahan Penghasilan

Berdasarkan Keputusan Walikota Medan menetapkan jumlah besaran dan bobot tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Walikota Nomor 10 Tahun 2021. Tambahan penghasilan ini di berikan kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil, dengan ketentuan:

- 1) Pegawai Negeri Sipil telah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku,
- 2) Pegawai Negeri Sipil yang tidak bekerja sebagai tenaga pendidik yakni guru, kepala sekolah, pengawas sekolah, pemilik sekolah ataupun pamong belajar,
- 3) Pegawai Negeri Sipil yang tidak diberhentikan sementara ataupun dinonaktifkan,
- 4) Pegawai Negeri Sipil yang tidak diberhentikan baik secara hormat maupun tidak hormat,
- 5) Pegawai Negeri Sipil sedang tidak melaksanakan tugas belajar,
- 6) Pegawai Negeri Sipil yang tidak diperbantukan ataupun dipekerjakan pada badan atau instansi lain di Luar lingkungan Pemerintah daerah,
- 7) Pegawai Negeri Sipil yang tidak sedang melaksanakan cuti di luar tanggungan negara ataupun tidak dalam masa bebas tugas untuk menjalani persiapan pensiun,
- 8) Pegawai Negeri Sipil yang tidak berstatus titipan di Lingkungan Pemerintah Daerah,
- 9) Pegawai Negeri Sipil yang bukan dari instansi lain di tahun anggaran berjalan.

b. Sosialisasi Kebijakan Kepada Seluruh Pegawai Negeri Sipil

Dalam Pelaksanaan kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja seharusnya diikuti dengan perilaku Pegawai Negeri Sipil yang mendukung kebijakan ini. Oleh sebab itu seharusnya kebijakan ini perlu diadakannya sosialisasi mengenai kebijakan tambahan penghasilan ini. Sosialisasi dapat menjadi tindakan pemerintah dalam bentuk nyata bahwa mendukung kebijakan ini agar semua yang terlibat dalam kebijakan ini tidak acuh dan

ikut melaksanakan kebijakan ini sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Namun seharusnya sosialisasi dilakukan kepada seluruh aktor yang terlibat dalam pelaksanaan tambahan penghasilan tidak hanya berupa pemberitahuan tertulis melainkan juga perlu adanya sosialisasi langsung mengenai faktor apa saja yang mempengaruhi pemberian tambahan penghasilan dan mekanisme pelaksanaan agar kebijakan tambahan penghasilan ini dapat dikatakan transparan. Dari hasil wawancara dan observasi penulis dalam implementasi kebijakan tambahan penghasilan sosialisasi hanya diberikan kepada masing-masing kepala SKPD/unit kerja, tanpa mengawasi apakah kepala SKPD/unit kerja menyampaikan hasil sosialisasi yang dilaksanakan oleh BPKAD sebelumnya. Tidak adanya sosialisasi langsung kepada Pegawai Negeri Sipil di masing-masing SKPD/unit kerja sehingga dapat menimbulkan ketidaktahuan dan sikap acuh Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan kebijakan tambahan penghasilan ini, sehingga untuk mencapai tujuan dari kebijakan ini akan menjadi lebih sulit.

2. Pengorganisasian Kebijakan Tambahan Penghasilan Berdasarkan Beban Kerja

a. Ketersediaan Aktor Pelaksana

Staff yang dimaksud dalam hal ini adalah aparat pelaksana kebijakan tambahan penghasilan dibidang kedisiplinan dan kesejahteraan pegawai. Salah satu unsur penunjang keberhasilan implementasi kebijakan terletak pada aparat pelaksana. Dari hasil wawancara penulis dari beberapa informan dapat disimpulkan bahwa staf yang bekerja untuk mengatur ataupun mengawasi pelaksanaan kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja ini sudah mencukupi. Ketersediaan staff yang mencukupi dapat memperlancar pelaksanaan kebijakan dan memenuhi tujuan dari kebijakan.

b. SOP Kebijakan Tambahan Penghasilan

SOP merupakan pedoman dalam melaksanakan kebijakan, dalam kebijakan tambahan penghasilan. Dari hasil wawancara penulis dari beberapa informan dapat disimpulkan bahwa seharusnya SOP segera dirumuskan karena SOP merupakan petunjuk aktor pelaksana dalam melaksanakan kebijakan. Apabila SOP tidak ada dapat menimbulkan kebingungan dan ketidakjelasan dalam melaksanakan kebijakan. Oleh sebab itu dalam melaksanakan kebijakan hendaknya terlebih dahulu merumuskan SOP agar cara melaksanakan kebijakan ini menjadi lebih jelas dan tidak menimbulkan kebingungan.

c. Sumber daya Keuangan dan Peralatan

Sistem penganggaran yang telah dilakukan Pemerintah Walikota Medan seperti yang tertulis di dalam peraturan Walikota Medan tentang Pemberian Tambahan Penghasilan di Kota Medan pasal 9 ayat (1-3) bahwa PNS yang telah melakukan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan ketentuan hari dan jam kerja efektif diberikan Tambahan Penghasilan berdasarkan beban kerja. BPKAD Kota Medan merupakan lembaga kordinator kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja dalam hal pendistribusian alokasi dana yang diberikan kepada seluruh SKPD/unit kerja di lingkungan pemerintah Walikota Medan. Dari hasil wawancara penulis dari beberapa informan dapat disimpulkan bahwa kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja ini pada dasarnya telah disiapkan untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan pegawai melalui APBD sesuai dengan kemampuan daerah dengan mempertimbangkan nilai yang telah disesuaikan dengan jumlah Pegawai Negeri Sipil beserta golongan dan masa kerja pada masing-masing unit kerja SKPD/unit kerja di kantor Walikota Medan. Selain sumberdaya keuangan, sumberdaya fasilitas juga merupakan faktor yang penting dalam mengimplementasikan kebijakan. Adanya peralatan-peralatan yang dapat menunjang keberhasilan implementasi kebijakan. Dalam implementasi kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja di kantor Walikota Medan juga membutuhkan peralatan-peralatan pendukung. Pada Studi penelitian ini peralatan pendukung yang

digunakan adalah aplikasi yang berguna untuk menghitung tingkat kehadiran pegawai. Selain itu tingkat kehadiran pegawai juga harus dilengkapi dengan sarana surat pernyataan mutlak tentang tingkat kehadiran masing-masing Pegawai Negeri Sipil dari tiap Kepala SKPD/unit kerjanya.

d. Komunikasi antar semua Kepala SKPD/unit kerja dalam melaksanakan kebijakan

Hubungan komunikasi merupakan sarana untuk dapat mengkoordinir terlaksananya tujuan dari kebijakan. Dari hasil wawancara dapat disimpulkan komunikasi antara pimpinan SKPD/unit kerja berlangsung dengan baik hanya saja pertemuan untuk melakukan evaluasi kebijakan tambahan penghasilan ini kurang dilaksanakan. Pada hakikatnya komunikasi sangat dibutuhkan dalam melaksanakan kebijakan terutama dalam hal untuk membahas atau mengevaluasi kebijakan. Komunikasi yang baik akan menimbulkan kerjasama yang baik pula sehingga dapat mewujudkan tujuan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Aplikasi Kebijakan Tambahan Penghasilan Berdasarkan Beban Kerja

a. Sistem Pemberian Tambahan Penghasilan

Sistem pemberian tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 tahun 2019 adalah salah satu cara untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil. Pemberian tambahan penghasilan ini diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang memiliki tugas dan tanggungjawab melebihi dari beban kerja normal. Selain itu dalam peraturan walikota Medan Nomor 10 tahun 2021 disebutkan bahwa pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah kota Medan tidak hanya berhak menerima penghasilan pokok tetapi juga berhak untuk menerima tambahan penghasilan yang telah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa kebijakan tambahan penghasilan ini diberikan dengan sistem perhitungan bobot jabatan dan tingkat kehadiran setiap Pegawai Negeri Sipil. Pada dasarnya kebijakan tambahan penghasilan ini dirumuskan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pegawai, seharusnya dalam sistem pemberian kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja ini dilakukan penilaian kinerja dan pengukuran kinerja yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil agar tujuan yang telah dirumuskan pada awalnya dapat tercapai. Apabila diadakannya pengukuran kinerja kepada masing-masing Pegawai Negeri Sipil yang akan berpengaruh kepada tambahan penghasilan yang mereka terima tentunya Pegawai Negeri Sipil akan meningkatkan kerjanya masing-masing agar mendapatkan tambahan penghasilan yang maksimal.

b. Proses Pembayaran Tambahan Penghasilan

Proses pelaksanaan kebijakan pemberian tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja adalah tahap-tahap yang dilakukan mulai dari penentuan nominal tambahan penghasilan sampai dengan pembayaran. Dari hasil wawancara dapat disimpulkan tata cara pembayaran tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja kepada Pegawai Negeri Sipil dilakukan berbeda dengan penerimaan gaji pokok. Hal ini disebabkan karena syarat-syarat ataupun prosedur dalam pencairan tambahan penghasilan berbeda dengan gaji pokok. Perbedaan ini dapat dilihat secara langsung, yakni pembayaran tambahan penghasilan dilakukan setelah melalui proses penghitungan nilai besar bobot jabatan dan tingkat kehadiran pegawai. Setelah penghitungan tersebut kemudian diajukan kepada BPKAD karena BPKAD yang akan mencairkan dana tambahan penghasilan kepada Pegawai Negeri Sipil ini. BPKAD yang akan mencairkan dana tambahan penghasilan tersebut menyerahkan kepada masing-masing bendahara SKPD/unit kerja masing-masing Pegawai Negeri Sipil agar dibagikan kepada setiap Pegawai Negeri Sipil yang ada di masing-masing SKPD/unit kerja. Dalam hal ini bendahara masing-masing SKPD/unit kerja yang bertanggungjawab penuh untuk memberikan dan mengkoordinir kelengkapan

dalam menerima tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil SKPD/unit kerja - nya masing-masing.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Tambahan Penghasilan

a. Faktor Pendukung Implementasi Tambahan Penghasilan

Dalam pelaksanaan suatu kebijakan publik tentu akan ada faktor yang mendukung agar implementasi kebijakan publik tersebut dapat berlangsung dengan baik. Implementasi kebijakan pemberian tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja kepada Pegawai Negeri Sipil dalam Peraturan Walikota Nomor 10 Tahun 2021 juga memiliki faktor pendukung, yakni:

1) Dasar Hukum yang Kuat

Dari segi hukum, dasar yang digunakan dalam pemberian tambahan penghasilan kepada Pegawai Negeri Sipil adalah Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah. Hal ini yang mendasari bahwa didalam suatu pemerintahan di daerah diijinkan untuk mengelola dan mengurus rumah tanganya sendiri sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Mengacu kepada peraturan perundang- undangan yang diatas dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 tahun 2019 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana telah diubah menjadi dasar hukum bagi Pemerintah Daerah dalam memberikan tambahan penghasilan kepada Pegawai Negeri Sipil. dalam pasal 39 dalam peraturan ini mengatakan bahwa pemerintah daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil berdasarkan pertimbangan yang obyektif dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Peraturan Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah menjadi dasar dan petunjuk teknis Pemerintah Daerah dalam memberikan tambahan penghasilan kepada Pegawai Negeri Sipilnya. Maka dari itu Pemerintah Kota Medan menetapkan Peraturan Walikota Medan Nomor 10 Tahun 2021 tentang pemberian tambahan penghasilan kepada Pegawai Negeri Sipil berdasarkan beban kerja dan juga Surat Keputusan Walikota Medan Nomor 840/28.K/II/2021.

2) Adanya Kepentingan Pribadi

Dalam kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja ini aktor yang dapat memperoleh keuntungan salah satunya adalah Pegawai Negeri Sipil yakni dapat meningkatkan kesejahteraan hidupnya. Adanya kepentingan Pegawai Negeri Sipil di dalam kebijakan tambahan penghasilan ini dapat menjadi faktor pendukung terlaksananya implementasi kebijakan ini. Melalui kebijakan ini Pegawai Negeri Sipil dengan jelas memperoleh keuntungan dengan mendapat tambahan penghasilan, sehingga tanpa diminta pun Pegawai Negeri Sipil akan bersedia menerima kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja ini.

3) Adanya Kesadaran untuk Menerima Kebijakan

Diterapkan kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja ini ada reaksi beberapa Pegawai Negeri Sipil yang pesimis. Kendala-kendala kecil mulai dirasakan oleh Pegawai Negeri Sipil di kantor Walikota Medan seperti penertiban absensi menggunakan aplikasi yang sangat mengikat. Hal ini disebabkan sebelumnya para Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan kantor Walikota Medan terbiasa bekerja dengan praktis dan tidak terbiasa dengan peraturan yang mengikat. Namun pada akhirnya pelaksanaan kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja yang dianggap mengikat dan tidak wajar berubah menjadi kebijakan yang wajar dan dapat diterima oleh Pegawai Negeri Sipil. Hal ini karena adanya kesadaran diri Pegawai Negeri

Sipil untuk hadir sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan, karena pada dasarnya kehadiran untuk bekerja dan melaksanakan tugas pokok serta fungsinya merupakan tanggungjawab oleh seorang Pegawai Negeri Sipil.

b. Faktor Penghambat Implementasi Tambahan Penghasilan

Dalam pelaksanaan suatu kebijakan publik tentu akan ada kendala-kendala ataupun kesulitan-kesulitan yang dihadapi. Kendala-kendala tersebut dapat menjadi faktor penghambat implementasi kebijakan publik tersebut. Implementasi kebijakan pemberian tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja kepada Pegawai Negeri Sipil dalam Peraturan Walikota Nomor 10 Tahun 2021 juga memiliki faktor penghambat, yakni:

- 1) Kurangnya kejelasan mengenai ketentuan dalam memberikan tambahan penghasilan
Kejelasan dalam melaksanakan suatu kebijakan sangat dibutuhkan karena melalui peraturan merupakan pedoman pelaksanaan aktor-aktor yang terlibat dalam kebijakan. Namun hasil observasi penulis dengan hasil wawancara menemukan ketidakjelasan dalam melaksanakan kebijakan tambahan penghasilan ini. Menurut Peraturan Dalam Negeri Pemerintah Daerah dapat memberikan tambahan pegawai negeri sipil berdasarkan beban kerja apabila pegawai negeri sipil tersebut memiliki tanggungjawab ataupun tugas diatas beban kerja Normal. Sedangkan peraturan walikota Medan menetapkan pemberian tambahan penghasilan dapat diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang sudah mengerjakan tugas pokok dan fungsinya. Dalam menentukan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil juga harus menimbang Peraturan Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah dalam menentukan nominal tambahan penghasilan. Tambahan penghasilan diukur sesuai dengan volume kerja, norma waktu dan jam kerja efektif. Apabila hasil pengukuran beban kerja lebih tinggi dari beban kerja biasanya maka tambahan penghasilan dapat diberikan kepada Pegawai Negeri sipi sedangkan apabila Pegawai Negeri yang sudah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya saja sudah diberikan penghasilan melalui gaji pokok. Dalam hal ini kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja di kota Medan kurang mengikuti aturan yang peraturan dalam negeri dalam menentukan tambahan penghasilan. Selain itu di Pemberian tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja juga akan dikenakan pemotongan apabila pegawai negeri sipil tersebut sedang cuti. Selain itu Pegawai Negeri Sipil yang sedang melaksanakan tugas belajar tidak akan diberikan tambahan penghasilan. Hal ini bertentangan dengan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 bahwa Pegawai Negeri Sipil berhak untuk mendapatkan cuti dan pengembangan kompetensi yakni salah satunya adalah berhak mendapatkan pendidikan melalui tugas belajar. Dalam hal ini kurangnya konsistensi dan keterkaitan hukum dalam melaksanakan kebijakan dapat menimbulkan kebingungan kepada aktor pelaksana dalam melaksanakan kebijakan. Hal ini dapat menjadi salah satu akibat kurangnya kepatuhan pegawai negeri sipil dalam melaksanakan kebijakan.
- 2) Dalam pelaksanaannya kurang memperhatikan masalah teknis
Pelaksanaan kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja di kantor Walikota Medan mempunyai indikator faktor jabatan dan tingkat kehadiran yang menggunakan absensi aplikasi. Rekam absensi bertujuan untuk menghasilkan daftar perhitungan kehadiran oleh masing-masing Pegawai Negeri Sipil sesuai hari dan jam kerjanya. Setelah mengitung jumlah kehadiran Pegawai Negeri Sipil dengan aplikasi lalu dikurangi dengan total indikator keterlambatan datang ataupun pulang sebelum waktunya yang sudah ditentukan dalam Peraturan Walikota Medan Nomor 10 tahun 2021. Pemberian tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja ini bukanlah hal yang mudah tanpa adanya kelengkapan teknis dalam menunjang keberhasilan

kebijakan ini. Namun peneliti menemukan masalah mengenai masalah teknis dalam pelaksanaan kebijakan ini yakni terkait penggunaan absensi aplikasi. Absensi rekam kehadiran merupakan solusi pemerintah dalam memudahkan dan mengawasi tingkat kehadiran Pegawai Negeri Sipil. Penggunaan absensi rekam kehadiran ini bertujuan untuk manipulasi tingkat kehadiran Pegawai Negeri Sipil. Absensi rekam kehadiran melalui aplikasi merupakan teknologi, yang dimana sewaktu-waktu dapat mengalami kerusakan secara alami ataupun *human error*. *Human error* yang dimaksud pada hal ini adalah alat absensi rekam kehadiran dapat rusak ataupun *error* dikarenakan digunakan dengan tidak semestinya dikarenakan tidak adanya pengawasan untuk pemakaian dan keamanan alat tersebut.

3) Kurangnya Sosialisasi Terhadap Pelaksanaan Kebijakan

Dalam Pelaksanaan kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja seharusnya diikuti dengan perilaku Pegawai Negeri Sipil yang mendukung kebijakan ini. Oleh sebab itu seharusnya kebijakan ini perlu diadakannya sosialisasi mengenai kebijakan tambahan penghasilan ini. Sosialisasi dapat menjadi tindakan pemerintah dalam bentuk nyata bahwa mendukung kebijakan ini agar semua yang terlibat dalam kebijakan ini tidak acuh dan ikut melaksanakan kebijakan ini sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Namun seharusnya sosialisasi dilakukan kepada seluruh aktor yang terlibat dalam pelaksanaan tambahan penghasilan tidak hanya berupa pemberitahuan tertulis melainkan juga perlu adanya sosialisasi langsung mengenai faktor apa saja yang mempengaruhi pemberian tambahan penghasilan dan mekanisme pelaksanaan agar kebijakan tambahan penghasilan ini dapat dikatakan transparan. Dalam implementasi kebijakan tambahan penghasilan sosialisasi hanya diberikan kepada masing-masing pimpinan SKPD/unit kerja, tanpa mengawasi apakah pimpinan SKPD/unit kerja menyampaikan hasil sosialisasi yang dilaksanakan oleh BPKAD sebelumnya. Hal ini dapat menimbulkan tidak adanya sosialisasi langsung kepada Pegawai Negeri Sipil di masing-masing SKPD/unit kerja sehingga dapat menimbulkan ketidak tahuan dan sikap acuh Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan kebijakan tambahan penghasilan ini.

4) Kurangnya Komitmen Pemimpin dalam melaksanakan ketentuan kebijakan

Melihat sejauh mana komitmen Pegawai Negeri Sipil terhadap akuntabilitas kerja yang dilakukan berdasarkan tugas pokok dan fungsi masing-masing dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Berdasarkan hasil wawancara penulis dapat disimpulkan rendahnya komitmen dalam menaati ketentuan dan kriteria pemberian tambahan penghasilan terkadang terjadi dikarenakan Pegawai Negeri Sipil merasakan belum memiliki tugas yang harus dilaksanakan. Rendahnya komitmen ini dapat menimbulkan kesulitan dalam memenuhi tujuan kebijakan tambahan penghasilan ini. Oleh sebab itu dalam hal ini perlu dilakukan tindakan untuk memperbaharui komitmen pegawai dalam meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja. Dalam hal ini komitmen setiap pegawai negeri sipil akan baik apabila pemimpinnya ingin mematuhi dan melaksanakan kebijakan tambahan penghasilan sesuai dengan peraturan yang ada. Apabila pemimpin menerapkan sesuai aturan yang ada maka setiap Pegawai Negeri Sipil yang ada akan ikut mematuhi dan melaksanakan peraturan. Hal ini dikarenakan masing-masing Pegawai Negeri Sipil yang ada di SKPD/unit kerja akan sungkan dan takut terhadap pemimpinnya apabila tidak melaksanakan ketentuan yang sudah ditetapkan melalui peraturan.

5) Adanya kecemburuan beban kerja

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis dapat disimpulkan masih ada kecemburuan terhadap penentuan tambahan penghasilan ini. kecemburuan ini dikarenakan beban kerja yang dilakukan pegawai negeri sipil dirasa kurang seimbang

dengan tambahan penghasilan yang diberikan. Selain itu juga besar bobot jabatan staff dengan pimpinan dirasa sangat berbeda jauh sehingga nominal yang diterima menjadi sangat berbeda. Dari sebab itu dari hasil wawancara juga dapat disimpulkan bahwa penentuan besar bobot jabatan perlu diadakan evaluasi kembali sesuai dengan beban kerjanya agar tidak menimbulkan kecemburuan antar Pegawai Negeri Sipil.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian implementasi kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja kepada Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Walikota Medan dapat disimpulkan bahwa:

1. Implementasi Kebijakan

Ketentuan pemberian tambahan penghasilan di Walikota Medan belum dapat dikatakan adil karena hanya melihat tingkat jabatan dan kedisiplinan dalam hal kehadiran tanpa memperhatikan tingkat kinerja Pegawai Negeri Sipil. Selain itu, ketentuan pemberian tambahan penghasilan di Walikota Medan kurang memperhatikan Peraturan Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 dan Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 yang menjelaskan ketentuan dasar pemberian tambahan dan Hak Pegawai Negeri Sipil. Dalam hal sosialisasi, Pemerintah Kota Medan hanya melakukan sosialisasi kepada kepala SKPD/unit kerja dan menyebarkan surat edaran kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil.

2. Pengorganisasian

Ketersediaan aktor pelaksana dalam kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja di Kota Medan sudah memadai; SOP dalam melaksanakan kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja di Kota Medan belum disusun; Sumber keuangan di Kota Medan sudah dipersiapkan sebelum penetapan kebijakan yang bersumber dari APBD; dan Komunikasi antar semua kepala /unit kerja dalam melaksanakan kebijakan tambahan penghasilan ini hanya dilakukan pada saat sosialisasi kebijakan.

3. Tahap Aplikasi

Sistem pemberian tambahan penghasilan belum memperhatikan asas keadilan dalam melihat capaian kinerja yang dihasilkan oleh masing-masing Pegawai Negeri Sipil dan Pembayaran tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja di Kota Medan dilakukan setiap tiga bulan sekali

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, Leo. 2014. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung, Alfabeta.
- Dunn, W.N. 2000. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik Edisi Kedua (terjemahan Samodra Wibawa, Diah Asitadani, Erwan Agus Purwanto)*, Gajah Mada University Press
- Handoko, Hani. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Islamy, Irfan. 2007. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta, Bumi Aksara.
- Koentjaraningrat. 1997. *Metode-metode Penelitian Masyarakat Edisi ketiga*. Jakarta, Grafindo Pustaka Utama
- Moekijat. 1992. *Administrasi Gaji dan Upah*. Bandung, Mandar Maju
- Pemerintah Republik Indonesia. 1999 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang *Pokok-pokok kepegawaian*, Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2014 Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara*, Jakarta.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 Tentang *Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah*, Jakarta.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Apratur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik

- Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 Tentang *Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja*, Jakarta.
- Republik Indonesia. 1974. Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang *Pokok-pokok Pegawai*, Jakarta.
- Republik Indonesia. 2004. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang *Pemerintah Daerah*, Jakarta.
- Republik Indonesia. 2004. Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang *Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah*, Jakarta.
- Republik Indonesia. 1999. Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang *Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang pokok-pokok Pegawai*, Jakarta.
- Sofyandi, Herman. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Sulistiyani, Ambar T dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Sunggono, Bambang. 1994. *Hukum dan Kebijakan Publik*. Jakarta, Sinar Grafika.
- Swasto, Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang. UB Press.
- Wahab, Abdul. 2012. *Analisis kebijakan dari Formulasi ke Impelementasi Kebijakan* Negaea, Bumi Aksara: Jakarta.
- Walikota Medan. 2021. Peraturan Walikota Medan Nomor 10 Tahun 2021 tentang *Pemberian Tambahan Penghasilan Kepada Pegawai Negeri Sipil*. Medan
- Winarno, Budi. 2002. *Kebijakan Publik Teori dan Proses*. Yogyakarta: Media Pressindo
- <https://www.cnbcindonesia.com/news/20210305113321-4-228080/menteri-tjahjo-curhat-sulitnya-pecat-pns-malas> (4 Maret 2023)
- <https://megapolitan.kompas.com/read/2021/05/18/18403651/241-asn-dki-jakarta-absen-tanpa-keterangan-di-hari-pertama-masuk-pasca#:~:text=JAKARTA%20KOMPAS.com%20-%20Sebanyak%20241%20orang%20aparatur%20sipil,Pengendalian%20Badan%20Kepegawaian%20Daerah%20%28BKD%29%20DKI%20Jakarta%2C%20Wahyono.> (17 April 2023)