

**Andi Jefrianto Asapa
Andi Rayid Pananrangi
Umar Congge**

**Kebijakan
PEMBERIAN
Tambahannya Penghasilan
Pegawai (TPP)**
dalam Peningkatan Kinerja Pegawai

Kebijakan PEMBERIAN

Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP)

dalam Peningkatan Kinerja Pegawai

Copyright@penulis 2022

Penulis:

**Anfi Jefrianto Asapa
Andi Rayid Pananrangi
Umar Congge**

Editor:

**Syamsul Bahri
Annisa
Andi Musfirah**

Tata Letak & Sampul:
Mutmainnah

vi+ 74 halaman

15,5 x 23 cm

Cetakan: 2022

Dicetak Oleh: CV. Berkah Utami

ISBN: 978-623-09-1376-1

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Dilarang memperbanyak seluruh atau sebagian isi buku ini
tanpa izin tertulis penerbit



Penerbit: Chakti Pustaka Indonesia
Jl. Ir. Sutami Ruko Villa Mutiara Indah
Kelurahan Bulurokeng, Kec. Biringkanaya
Makassar - 90241

PRAKATA

Puji syukur kepada Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang atas segala Rahmat dan Berkah-Nya, sehingga penyusunan buku ini dapat diselesaikan yang berjudul “KEBIJAKAN PEMBERIAN TAMBAHAN PENGHASILAN PEGAWAI (TPP) DALAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI”. Melalui perhelatan waktu yang relative panjang, akhirnya buku ini tiba pada suatu titik pendedikasiannya oleh sebuah tuntutan dari sebuah implementasi akademik.

Dalam penulisan buku ini, penulis menyadari masih terdapat banyak kekurangan dan juga banyak bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu izinkan penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya atas dukungan, motivasi, petunjuk, dan bimbingannya. Semoga buku ini bermanfaat bagi penulis khususnya pembaca umumnya.

Penulis

DAFTAR ISI

Prakata.....	iii
Daftar Isi	v
BAB I KEBIJAKAN TAMBAHAN	1
BAB II BIROKRASI DAN PELAYANAN PUBLIK	7
A. Birokrasi dan Birokratisasi	16
B. Implementasi Kebijakan Publik.....	21
C. Tunjangan Kinerja Daerah.....	30
D. Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) .	32
E. Kinerja Pegawai.....	36
F. Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja	39
BAB III IMPLEMENTASI KEBIJAKAN TPP	45
A. Penerapan Penilaian Tambahan Penghasilan Pegawai	46
B. Klasifikasi Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai	50
C. Pengawasan dan Pengendalian	51
BAB IV KINERJA PEGAWAI SETELAH PEMBRIAN TPP	57
A. Komunikasi.....	58
B. Sumber Daya	60
C. Disposisi.....	63
D. Struktur Birokrasi.....	65
BAB V PENUTUP.....	69

DAFTAR PUSTAKA..... 71

BAB I

KEBIJAKAN TAMBAHAN

Organisasi sektor publik merupakan suatu organisasi dimana aktivitasnya menghasilkan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan masyarakat. Manajemen keuangan organisasi sector public berasal dari masyarakat atau public sehingga menimbulkan konsekuensi untuk dipertanggung jawabkan kembali kepada publik. Dalam organisasi sector public terdapat unsur – unsur yang dapat meningkatkan kinerja pelayanan public. Salah satu unsure yang paling penting untuk mewujudkan pelayanan publik yang memadai adalah sumber daya manusia. sumber daya ini sangat berpengaruh terhadap kinerja dan memiliki nilai tertinggi dalam sebuah organisasi apabila diberi perhatian yang baik.

Dalam rangka pelaksanaan cita-cita bangsa dan mewujudkan tujuan Negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, perlu dibangun aparatur sipil Negara yang memiliki integritas professional, netral dan bebas dari praktik korupsi kolusi dan nepotisme serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat serta menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan pancasila. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi sebagai pegawai negeri atau

pegawai pemerintahan atau biasa di Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Sebagai upaya dalam rangka meningkatkan mutu dan prestasi kerja pegawai pemerintah tersebut, maka tambahan penghasilan (insentif) perlu diberikan agar dapat meningkatkan daya efektifitas dan semangat kerja sehingga pelaksanaan pembangunan serta pelayanan masyarakat dapat berjalan lebih lebih baik lagi. Prinsip dasar pemberian tambahan berdasarkan ketentuan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana telah di ubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 dalam pasal 39 peraturan dimaksud dinyatakan bahwa pemberian tambahan penghasilan kepada pegawai dapat di berikan berdasarkan beban kerja, prestasi kerja serta pertimbangan obyektif lainnya. Sementara dalam Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah pada pasal 63 Ayat (2) yang berbunyi “Pemerintah daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah berdasarkan pertimbangan yang objektif dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan peraturan perundang-undangan”.

Dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan daerah, pemerintah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil dengan tetap memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan mendapatkan persetujuan DPRD. Tambahan penghasilan tersebut menggunakan kriteria beban kerja, kelangkaan profesi, prestasi kerja, dan pertimbangan objektif lainnya dengan

berpedoman pada peraturan pemerintah. Apabila Peraturan Pemerintah tersebut belum terbit, maka Kepala Daerah dapat memberikan tambahan penghasilan bagi Pegawai ASN setelah mendapat persetujuan dari Menteri Dalam Negeri. Dengan diberlakukannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri dan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang mengatur mengenai pemberian tunjangan berbasis kinerja bagi PNS, maka Pemerintah daerah harus mulai berbenah dan mempersiapkan model dan skema pembiayaan guna melaksanakan amanat kedua peraturan perundang-undangan tersebut.

Pada tahun 2019 pemerintah menerbitkan dua aturan terkait gaji 13 dan tunjangan hari raya melalui Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2019 tentang Perubahan Ketiga Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2016 tentang Pemberian Gaji, Pensiun, Atau Tunjangan Ketiga Belas Kepada Pegawai Negeri Sipil, Prajurit Tentara Nasional Indonesia, Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, Pejabat Negara, dan Penerima Pensiun Atau Tunjangan dan Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 2019 tentang Pemberian Tunjangan Hari Raya Kepada Pegawai Negeri Sipil, Prajurit Tentara Nasional Indonesia, Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, Pejabat Negara, Penerima Pensiun, dan Penerima Tunjangan. Komponen pemberian gaji atau tunjangan ketiga belas dan Tunjangan Hari Raya tersebut paling sedikit meliputi gaji pokok, tunjangan keluarga, dan tunjangan jabatan atau tunjangan umum dan tunjangan kinerja. Komponen tersebut merupakan komponen yang

bersifat limitatif, sehingga tidak memungkinkan ada penghasilan lain di luar komponen-komponen tersebut untuk dibayarkan sebagai penghasilan 13 dan tunjangan hari raya.

Sebelum penerapan TPP, penghasilan pegawai diatur dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian disebutkan pada Pasal 7 bahwa setiap pegawai negeri berhak memperoleh gaji yang layak sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya. Selanjutnya dalam penjelasannya ditegaskan bahwa pada dasarnya setiap pegawai negeri beserta keluarganya harus dapat hidup layak dari gajinya sehingga dengan demikian ia dapat memusatkan perhatian untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Ketentuan Pasal 7 Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tersebut diatas merupakan suatu landasan penggajian Pegawai Negeri Sipil menuju terwujudnya tingkat kehidupan yang layak. Gaji pegawai dan tunjangan yang melekat pada gaji adalah penghasilan yang diterima oleh PNS yang telah diangkat oleh pejabat yang berwenang dengan surat keputusan sesuai ketentuan yang berlaku. Pembayaran gaji pegawai tersebut diberikan kepada pegawai setiap awal bulan sebelum yang bersangkutan melaksanakan tugasnya. Rincian pembayaran gaji dimuat dalam sebuah daftar yang disebut dengan Daftar Gaji Induk/bulanan. Adapun komponen yang melekat pada Gaji PNS di antaranya adalah tunjangan istri/suami dan tunjangan anak

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

Pemerintah Kabupaten Sinjai melalui Peraturan Bupati (PERBUP) Kabupaten Sinjai Nomor 8 Tahun 2018 tentang Pedoman Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Daerah, menjelaskan bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai maka dipandang perlu untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai dalam bentuk Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Beberapa hasil penelitian juga menunjukkan pada adanya korelasi positif terkait peningkatan kinerja pegawai dengan adanya kebijakan tambahan penghasilan pegawai, sebagaimana hasil penelitian Meriana Madjid (2016) menyatakan bahwa tambahan penghasilan pegawai dan kemampuan kerja secara simultan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA Morowali.

Sementara menurut hasil penelitian Ahmad Guntur Putratama (2016) melihat bahwa kebijakan tambahan penghasilan bagi pemerintah Kota Yogyakarta belum bisa memberikan motivasi kepada pegawai untuk peningkatan kinerjanya. Dari dua hasil penelitian terdahulu terlihat adanya perbedaan pendapat terkait peningkatan kinerja pegawai akibat dari perspektif kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai. Dari pandangan hasil penelitian di atas memperlihatkan adanya kontra pendapat terkait peningkatan kinerja pegawai dengan adanya kebijakan tunjangan penghasilan pegawai (TPP) masih memberikan ruang pembuktian untuk dikaji lebih lanjut.

Dari hasil pengamatan terlihat perencanaan pemberian Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP) pada dinas pendidikan kabupaten Sinjai berdasarkan Peraturan Bupati Nomor: 8 Tahun 2018 Tentang Pedoman

Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sinjai. Pada faktanya terlihat bahwa Model pemberian tunjangan yang selama ini diberlakukan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sinjai belum dapat mendorong motivasi pegawai untuk berkinerja lebih baik, timbulnya kecemburuan dan ketidakpuasan pegawai berimbas pada rendahnya performansi kinerja pegawai. Hal ini disebabkan oleh tunjangan yang diberikan belum memenuhi prinsip-prinsip yang seharusnya ditempuh dalam pemberian tunjangan, yaitu sistem merit, adil, layak, kompetitif dan transparan. Dalam prinsip-prinsip tersebut digambarkan bahwa tunjangan yang diberikan haruslah didasarkan pada harga jabatan, sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawab pekerjaan, dapat memenuhi kebutuhan hidup, kompetitif (tidak saja disetarakan dengan sektor swasta, tetapi juga bersifat kompetitif di kalangan pegawai sendiri untuk berkinerja lebih baik daripada rekannya) serta transparan (artinya perhitungan tunjangan dilakukan secara transparan). Sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku dan kemampuan APBD Pemerintah Kabupaten Sinjai.

BAB II

BIROKRASI

PELAYANAN PUBLIK

Salah satu faktor dan aktor utama yang turut berperan dalam perwujudan pemerintahan yang bersih (clean government) dan pemerintahan yang baik (good governance) adalah birokrasi. Dalam posisi dan perannya yang demikian penting dalam pengelolaan kebijakan dan pelayanan publik, birokrasi sangat menentukan efisiensi dan kualitas pelayanan kepada masyarakat, serta efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Undang-undang telah ditetapkan oleh DPR dan diundangkan oleh pemerintah, dan berbagai kebijakan publik yang dituangkan dalam berbagai bentuk aturan perundang-undangan yang dikembangkan dalam rangka penyelenggaraan negara dan pembangunan, akan dapat dikelola secara efektif oleh pemerintah apabila terdapat “birokrasi yang sehat dan kuat”, yaitu “birokrasi yang profesional, netral, terbuka, demokratis, mandiri, serta memiliki integritas dan kompetensi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya selaku abdi masyarakat dan abdi negara, dalam mengemban misi perjuangan bangsa mewujudkan cita-cita dan tujuan bernegara”. Birokrasi sesuai dengan kedudukannya dalam sistem administrasi negara (baca: dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintahan dan pembangunan bangsa), dan sesuai pula dengan sifat dan lingkup pekerjaannya, akan menguasai

pengetahuan dan informasi serta dukungan sumber daya yang tidak dimiliki pihak lain.

Dengan posisi dan kemampuan sangat besar yang dimilikinya tersebut, birokrasi bukan saja mempunyai akses yang kuat untuk membuat kebijakan yang tepat secara teknis, tetapi juga yang mendapat dukungan yang kuat dari masyarakat dan dunia usaha (Hadisuwanto, Ruminta, 2001). Birokrasi memegang peranan penting dalam perumusan, pelaksanaan, dan pengawasan berbagai kebijakan publik, serta dalam evaluasi kinerjanya. Dalam posisi yang strategis seperti itu, adalah logis apabila pada setiap perkembangan politik, selalu terdapat kemungkinan dan upaya menarik birokrasi pada partai tertentu; birokrasi dimanfaatkan untuk mencapai, mempertahankan, atau pun memperkuat kekuasaan oleh partai tertentu atau pihak penguasa. Kalau perilaku birokrasi berkembang dalam pengaruh politik seperti itu dan menjadi tidak netral, maka birokrasi yang seharusnya mengemban misi menegakkan “kualitas, efisiensi, dan efektivitas pelayanan secara netral dan optimal kepada masyarakat”, besar kemungkinan akan berorientasi pada kepentingan partai atau partai-partai; sehingga terjadi pergeseran keberpihakan dari “kepentingan publik” ke pada “pengabdian pada pihak penguasa atau partai-partai yang berkuasa”.

Dalam kondisi seperti itu, KKN akan tumbuh dan birokrasi akan kehilangan jati dirinya, dari pengemban misi perjuangan negara bangsa, menjadi partisan kelompok kepentingan yang sempit (Hadisuwanto, Ruminta, 2001). Sejarah Indonesia menunjukkan, birokrasi yang tidak netral telah turut membawa Indonesia pada jurang kekacauan politik; dan birokrasi yang tidak netral

selalu tumbuh bersama dengan kekuatan dan kepentingan politik atau golongan tertentu, selalu terjebak dalam godaan KKN, dan akhirnya juga membawa negara kita pada kehancuran ekonomi. Hal semacam itu telah terjadi pada setiap “rezim pemerintahan”; dengan akibat dan dampak yang serupa berupa kelemahan bangunan kelembagaan hukum, dan kehancuran kehidupan ekonomi, politik, dan sosial.

Tuntutan akan reformasi birokrasi mengandung makna perlunya langkah-langkah pendayagunaan bukan saja (a) terhadap sistem birokrasi dan birokrat, tetapi juga (b) langkah-langkah serupa pada berbagai institusi dan individu di luar birokrasi, baik publik maupun private, termasuk lembaga-lembaga negara dan berbagai lembaga, yang berkembang dalam masyarakat, beserta segenap personennya; dan (c) semuanya itu dilakukan secara sinergis dengan semangat “mengemban perjuangan yang diamanatkan konstitusi”, dan mengindahkan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik (Hadisuwanto, Ruminta, 2001). Reformasi birokrasi, dengan demikian, dalam konsteks pembangunan sistem administrasi negara tersebut, baik di pusat maupun di daerah-daerah, perlu memperhatikan aktualisasi nilai dan prinsip-prinsip berikut (Leighton, Sherry, 2002) :

Pertama, demokrasi dan pemberdayaan. Hidupnya demokrasi dalam suatu negara bangsa, dicerminkan oleh adanya pengakuan dan penghormatan negara dan seluruh unsur aparatur negara atas hak dan kewajiban warga negara, termasuk kebebasan untuk menentukan pilihan dan mengekspresikan diri secara rasional sebagai wujud rasa tanggung jawabnya dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan bangsa, dan pemberdayaan bagi mereka

yang dalam posisi lemah secara rasional dan berkeadilan. Demokrasi tidak hanya mempunyai makna dan berisikan kebebasan, tetapi juga tanggung jawab; demokrasi juga mengandung tuntutan kompetensi dan bermakna kearifan dalam memikul tanggung jawab dalam mewujudkan tujuan bersama, yang dilakukan berkeadaban, disertai komitmen tinggi untuk menegakan kepentingan publik dengan menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan, keadilan, dan kebenaran. Dalam hubungan itu, birokrasi dalam mengemban tugas pemerintahan dan pembangunan, tidak harus berupaya melakukan sendiri, tetapi mengarahkan (*“steering rather than rowing”*), atau memilih kombinasi yang optimal antara steering dan rowing apabila langkah tersebut merupakan cara terbaik untuk mencapai kesejahteraan sosial yang maksimal. Yang jelas sesuatu yang sudah bisa dilakukan oleh masyarakat, tidak perlu dilakukan lagi oleh pemerintah. Apabila masyarakat atau sebagian dari mereka belum mampu atau tidak berdaya, maka harus dimampukan atau diberdayakan (*empowered*). Pemberdayaan berarti pula memberi peran kepada masyarakat lapisan bawah di dalam keikutsertaannya dalam berbagai kegiatan pembangunan. Dalam rangka memberdayakan masyarakat dalam memikul tanggung jawab pembangunan, peran pemerintah dapat direinventing antara lain melalui (a) pengurangan hambatan dan kendala-kendala bagi kreativitas dan partisipasi masyarakat, (b) perluasan akses pelayanan untuk menunjang berbagai kegiatan sosial ekonomi masyarakat, dan (e) pengembangan program untuk lebih meningkatkan kemampuan dan memberikan kesempatan kepada masyarakat berperan aktif dalam memanfaatkan dan mendayagunakan sumber daya

produktif yang tersedia sehingga memiliki nilai tambah tinggi guna meningkatkan kesejahteraan mereka.

Kedua, pelayanan. Upaya pemberdayaan memerlukan semangat untuk melayani masyarakat (“a spirit of public services”), dan menjadi mitra masyarakat (“partner of society”); atau melakukan kerja sama dengan masyarakat (“coproduction atau partnership”). Hal tersebut memerlukan perubahan perilaku yang antara lain dapat dilakukan melalui pembudayaan kode etik (“code of ethical conducts”) yang didasarkan pada dukungan lingkungan (“enabling strategy”) yang diterjemahkan ke dalam standar tingkah laku yang dapat diterima umum, dan dijadikan acuan perilaku aparatur pemerintah baik di pusat maupun di daerah.

Pelayanan berarti pula semangat pengabdian yang mengutamakan efisiensi dan keberhasilan bangsa dalam membangun, yang dimanifestasikan antara lain dalam perilaku “melayani, bukan dilayani”, “mendorong, bukan menghambat”, “mempermudah, bukan mempersulit”, “sederhana, bukan berbelit-belit”, “terbuka untuk setiap orang, bukan hanya untuk segelintir orang”. Makna administrasi publik sebagai wahana penyelenggaraan pemerintahan negara, yang esensinya “melayani publik”, harus benar-benar dihayati para penyelenggara pemerintahan negara.

Ketiga, transparansi. Dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, di samping mematuhi kode etik, aparatur dan sistem manajemen publik harus mengembangkan keterbukaan dan sistem akuntabilitas, bersikap terbuka dan bertanggung jawab untuk mendorong para pimpinan dan seluruh sumber daya manusia di dalamnya berperan dalam mengamalkan dan melembagakan kode etik

dimaksud, sehingga dapat menjadikan diri mereka sebagai panutan masyarakat; dan itu dilakukan sebagai bagian dari pelaksanaan tanggung jawab dan pertanggungjawaban kepada masyarakat dan negara.

Upaya pemberdayaan masyarakat dan dunia usaha, peningkatan partisipasi dan kemitraan, selain (1) memerlukan keterbukaan birokrasi pemerintah, juga (2) memerlukan langkah-langkah yang tegas dalam mengurangi peraturan dan prosedur yang menghambat kreativitas dan otoaktivitas mereka. serta (3) memberikesempatan kepada masyarakat untuk dapat berperan serta dalam proses penyusunan peraturan kebijaksanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pembangunan. Pemberdayaan dan keterbukaan akan lebih mendorong akuntabilitas dalam pemanfaatan sumber daya, dan adanya keputusan-keputusan pembangunan yang benar-benar diarahkan sesuai prioritas dan kebutuhan masyarakat, serta dilakukan secara riil dan adil sesuai aspirasi dan kepentingan masyarakat.

Keempat, partisipasi. Masyarakat diikutsertakan dalam proses menghasilkan *public good and services* dengan mengembangkan pola kemitraan dan kebersamaan, dan bukan semata-mata dilayani. Untuk itulah kemampuan masyarakat harus diperkuat (“empowering rather than serving”), kepercayaan masyarakat harus meningkat, dan kesempatan masyarakat untuk berpartisipasi ditingkatkan.

Konsep pemberdayaan (“empowerment”) juga selalu dikaitkan dengan pendekatan partisipasi dan kemitraan dalam manajemen pembangunan, dan memberikan penekanan pada desentralisasi dalam proses pengambilan keputusan agar diperoleh hasil yang diharapkan dengan

cara yang paling efektif dan efisien dalam pelaksanaan pembangunan. Dalam hubungan itu perlu dicatat pentingnya peranan keswadayaan masyarakat, dan menekankan bahwa fokus pembangunan yang hakiki adalah peningkatan kapasitas perorangan dan kelembagaan (“capacity building”). Jangan diabaikan pula penyebaran informasi mengenai berbagai potensi dan peluang pembangunan nasional, regional, dan global yang terbuka bagi daerah; serta privatisasi dalam pengelolaan usaha-usaha negara.

Kelima, kemitraan. Dalam membangun masyarakat yang modern dimana dunia usaha menjadi ujung tombaknya, terwujudnya kemitraan, dan modernisasi dunia usaha terutama usaha kecil dan menengah yang terarah pada peningkatan mutu dan efisiensi serta produktivitas usaha amat penting, khususnya dalam pengembangan dan penguasaan teknologi dan manajemen produksi, pemasaran, dan informasi.

Dalam upaya mengembangkan kemitraan dunia usaha yang saling menguntungkan antara usaha besar, menengah, dan kecil, peranan pemerintah ditujukan kearah pertumbuhan yang serasi. Pemerintah berperan dalam menciptakan iklim usaha dan kondisi lingkungan bisnis, melalui berbagai kebijaksanaan dan perangkat perundang-undangan yang mendorong terjadinya kemitraan antarskala usaha besar, menengah, dan kecil dalam produksi dan pemasaran barang dan jasa, dan dalam berbagai kegiatan ekonomi dan pembangunan lainnya, serta pengintegrasian usaha kecil ke dalam sektor modern dalam ekonomi nasional, serta mendorong proses

pertumbuhannya. Dalam proses tersebut adanya kepastian hukum sangat diperlukan

Keenam, desentralisasi. Desentralisasi merupakan wujud nyata dari otonomi daerah, merupakan amanat konstitusi, dan respons atas tuntutan demokratisasi dan globalisasi. Peningkatan kompetensi dan Penguatan kelembagaan sangat diperlukan dalam mewujudkan format otonomi daerah tersebut, termasuk kemampuan dalam proses pengambilan keputusan dan pemberian perizinan, yang tetap terarah pada keterikatan dan pada perwujudan cita-cita dan tujuan NKRI. Perubahan-perubahan yang cepat di segala bidang pembangunan menuntut pengambilan keputusan dan pelayanan yang tidak terpusat, tetapi tersebar sesuai dengan fungsi, kewenangan, dan tanggungjawab yang ada di daerah.

Karena pembangunan pada hakekatnya dilaksanakan di daerah-daerah, berbagai kewenangan yang selama ini ditangani oleh pemerintah pusat telah dilimpahkan kepada pemerintah daerah. Langkah-langkah serupa perlu diikuti pula oleh organisasi-organisasi dunia usaha, khususnya perusahaan-perusahaan besar yang berkantor pusat di Jakarta, sehingga pengambilan keputusan bisnis bisa pula secara cepat dilakukan di daerah (Karim, Patiasina, 2003).

Ketujuh, konsistensi kebijakan, dan kepastian hukum. Tegaknya hukum yang berkeadilan secara efektif merupakan jasa pemerintahan yang terasa teramat sulit diwujudkan, namun mutlak diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bersih, justru di tengah kemajemukan, merajalelanya KKN termasuk money politics, berbagai ketidakpastian perkembangan lingkungan, dan menajamnya persaingan.

Peningkatan dan efisiensi nasional membutuhkan penyesuaian kebijakan dan perangkat perundang-undangan, namun tidak berarti harus mengabaikan kepastian hukum (Karim, Patiasina, 2003).

Adanya kepastian hukum merupakan indikator profesionalisme dan syarat bagi kredibilitas pemerintahan, sebab bersifat vital dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, serta dalam pengembangan hubungan internasional. Tegaknya kepastian hukum juga mensyaratkan kecermatan dalam penyusunan berbagai kebijakan pembangunan. Sebab berbagai kebijakan publik tersebut pada akhirnya harus dituangkan dalam sistem perundang-undangan untuk memiliki kekuatan hukum dan harus mengandung kepastian hukum (Walsh and Stewart, 1992).

Wujud dari cita-cita reformasi birokrasi adalah berupa sistem dan proses pemerintahan negara berdasarkan hukum yang merupakan perwujudan atas nilai peradaban dan kemanusiaan yang luhur, dilaksanakan dengan penuh kearifan, ketaatan, atau kepatuhan sebagai aparatur negara, warga negara, dan warga masyarakat dunia. Dengan demikian hukum dapat ditempatkan pada tingkat yang paling tinggi, yang pada akhirnya tidak boleh lagi menjadi subordinasi dari bidang-bidang lain, tapi menghikmatikan bidang-bidang lain. Pembangunan hukum harus ditujukan untuk mencapai tegaknya supremasi hukum, sehingga kepentingan ekonomi dan politik tidak dapat lagi memanipulasi hukum sebagaimana lazimnya terjadi. Pembangunan hukum sebagai sarana mewujudkan supremasi hukum, harus diartikan bahwa hukum termasuk penegakan hukum, harus diberikan tempat yang

strategis sebagai instrumen utama yang akan mengarahkan, menjaga dan mengawasi jalannya pemerintahan. Hukum juga harus bersifat netral dalam menyelesaikan potensi konflik dalam hidup dan kehidupan masyarakat Indonesia yang majemuk (Walsh and Stewart, 1992).

Penegakan hukum harus dilakukan secara sistematis, terarah dan dilandasi oleh konsep yang jelas, dan integritas yang tinggi. Selain itu penegakan hukum harus benar-benar ditujukan untuk meningkatkan jaminan dan kepastian hukum dalam masyarakat, baik di tingkat pusat maupun daerah sehingga keadilan dan perlindungan hukum terhadap HAM benar-benar dapat dirasakan oleh masyarakat. Untuk menjamin adanya pemerintah yang bersih (clean government) serta pemerintahan yang baik (good governance), maka pelaksanaan pembangunan hukum harus memenuhi asas-asas kewajiban prosedural (fairness), pertanggungjawaban publik (accountability) dan dapat dipenuhi kewajiban untuk peka terhadap aspirasi masyarakat (responsibility).

A. Birokrasi dan Birokratisasi

Max Weber (1978) mungkin menjadi salah seorang yang paling berpengaruh di dunia karena pengaruh ajarannya pada ilmu pengetahuan sosial. Ia terkenal oleh karena studinya mengenai pembirokrasian masyarakat; banyak aspek dari administrasi publik moderen berpaling kepadanya; pendekatan klasik, pegawai pemerintah yang secara organisasi hirarkhis selanjutnya disebut “Weberian civil service.” akan tetapi, bertolak belakang dengan pendapat masyarakat umum, “bureaucracy” merupakan kata yang berasal dari Inggris jauh sebelum Weber; Kamus

Bahasa Inggris terbitan Oxford menyebutkan kata ini beberapa kali dalam edisi tahunan yang berbeda antara tahun 1818 dan 1860, sebelum tahun kelahiran Weber pada 1864.

Organisasi formal dibentuk secara sengaja yang mencerminkan pembagian kerja. Oleh Max Weber dan Parson organisasi semacam ini merupakan posisiposisi yang ditetapkan secara formal, dan interaksi antara posisiposisi tersebut ditentukan oleh keterkaitan peranan dari masing-masing posisi. Secara spesifik Weber (1978) menyebut organisasi semacam ini sebagai birokrasi. Weber menggambarkan tipe birokrasi ideal dalam nada positif, membuatnya lebih berberntuk organisasi rasional dan efisien daripada alternatif yang terdapat sebelumnya, yang dikarakterisasikan sebagai dominasi karismatik dan tradisional. Menurut terminologinya, birokrasi merupakan bagian dari dominasi legal. Akan tetapi, ia juga menekankan bahwa birokrasi menjadi inefisien ketika keputusan harus diadopsi kepada kasus individual.

Menurut Weber (1978), atribut birokrasi moderen termasuk kepribadiannya, konsentrasi dari arti administrasi, efekn daya peningkatan terhadap perbedaan sosial dan ekonomi dan implementasi sistem kewenangan yang praktis tidak bisa dihancurkan. Birokrasi ala Weber dikenal juga dengan sebutan “Birokrasi Weberian”.

Tidak bisa disangkal bahwa birokrasi merupakan suatu model organisasi yang sangat efektif dan efisien. Diantara berbagai bentuk tindakan sosial, Weber (1978) melihat bahwa yang paling dominan dalam era industri modern adalah tindakan rasional, dan menjadi dasar kelahiran model organisasi birokrasi. Menurut Weber, Organisasi birokratis memiliki tujuan yang ditetapkan

secara jelas, menggunakan kalkulasi yang akurat mengenai cara mencapai tujuan tersebut, dan secara sistematis mengeliminasi hal-hal yang menghambat pencapaian tujuan tersebut (lihat Van Krieken, Smith et al., 2000).

Secara khusus Weber (1978) menyebutkan karakteristik organisasi birokrasi dalam bentuknya yang murni atau ideal sebagai berikut:

1. Tugas-tugas yang kompleks dibagi kedalam bagian-bagian yang kemudian tanggung jawab pelaksanaannya diserahkan sebagai tugas resmi kepada setiap anggota organisasi.
2. Mengikuti prinsip hierarki dengan rantai komando, dimana unut-unit yang lebih rendah dikendalikan oleh dan bertanggung jawab kepada unit yang lebih tinggi.
3. Penyelenggaraan tugas didasarkan pada peraturan yang tegas. Prosedur tetap menjadi dasar pelaksanaan tugas yang menekankan kedisiplinan dan pengendalian yang menyisakan hanya sedikit ruang bagi pegawai untuk berinisiatif dan berinovasi.
4. Pegawai melaksanakan tugasnya secara formalistik dan impersonal. Segalanya ditetapkan dengan hukum dan aturan yang objektif, sementara unsur personal, irasional dan emosional dieliminasi.
5. Pegawai diserahi tugas berdasarkan pengetahuan dan keahliannya.
6. Pemisahan secara tegas antara pendapatan pribadi dan pendapatan organisasi.

Karakteristik tersebut di atas menjadikan model organisasi birokrasi unggul secara teknis yang hingga kini belum tertandingi. Kendati demikian, Weber (1978) juga memperingatkan bahwa kalau organisasi birokrasi benar-benar mencapai bentuk idealnya tersebut, maka ia akan

menjadi “kerangkeng besi”(iron cage) yang bisa memenjara daya kreativitas dan inovasi pegawai. Ritzer (1996; 1998), seorang mengikut teori Weber, menganggap bahwa kini birokrasi sudah semakin mendekati tipe ideal tersebut. Hal ini, misalnya, terlihat pada masyarakat Amerika dan bahkan masyarakat dunia yang sudah diorganisir secara kaku sebagaimana layaknya restoran cepat saji McDonald, dimana prosedur, waktu, urutan pelayanan sudah dikalkulasi secara baku. Inovasi pegawai tidak lagi dibutuhkan karena hanya akan merusak standard yang sudah ditetapkan. Meskipun organisasi birokrasi formal belum sepenuhnya mencapai karakteristik ideal tersebut di atas, sebagian peneliti sepakat dengan Ritzer dan berargumen bahwa efek kerangkeng besi tersebut sudah semakin terasa dan menggejala.

Seorang pejabat birokrasi adalah berkepribadian bebas dan ditunjuk dalam posisi berdasarkan peraturan, menggunakan kewenangan yang diberikan kepadanya dengan gaya kepemimpinan yang adil, dan kesetiiaannya tergambar melalui pelaksanaan tugasnya secara sepenuh hati, penunjukkan dan penempatan kerja berdasarkan kualifikasi teknis yang dimiliki, kerja administratif dikerjakan penuh waktu (full time), pekerjaan diganjar berdasarkan upah harian dan prospek masa depan sepanjang karir.

Seorang pegawai pemerintah harus menggunakan penilaian dan keterampilannya, akan tetapi tugasnya adalah menempatkan kedua hal tersebut pada kewenangan yang lebih tinggi; akhirnya ia hanya bertanggungjawab untuk menjalankan sebagian tugas yang telah ditugaskan dan harus mengorbankan penilaiannya apabila bertentangan dengan tugas pekerjaannya. Pola kerja

Weber banyak diikuti oleh yang lainnya seperti Robert Michels (Knoke, D. & Kuklinski, 1982) dengan teori Besi Oligarki (Iron Law of Oligarchy)

Tuntutan reformasi birokrasi yang menjadi aspirasi publik pasca Orde Baru, tampaknya kini perlu diangkat kembali sebagai isu publik. Apalagi dari sejumlah agenda reformasi yang telah dilaksanakan selama ini, birokrasi merupakan salah satu wilayah yang belum tersentuh secara signifikan. Presiden SBY pun beberapa waktu lalu telah merespon tuntutan ini dengan mengemukakan akan memimpin sendiri secara langsung proses reformasi birokrasi ini dengan membentuk tim khusus. Entah tim khusus seperti apa yang akan dibentuk, belum ada penjelasan konkret.

Salah satu masalah krusial yang patut disoroti terkait masalah ini adalah soal yang berhubungan dengan perilaku jaringan orang-orang partai yang berkuasa dalam domain lembaga birokrasi. Kita ketahui, bahwa keberadaan mereka bagaimanapun sulit dipungkiri membawa pengaruh kepentingan politik praktis. Tuntutan publik adalah agar para politisi yang menjadi pejabat pemerintahan tidak mempolitisasi birokrasi.

Memang ironis, bahwa upaya untuk membangun birokrasi modern yang seperti diistilahkan oleh Max Weber sebagai birokrasi rasional yang lebih bertumpu pada aspek profesionalitas dan prestasi sebagai *public servant* masih sulit untuk dibangun. Sepanjang era reformasi, birokrasi menunjukkan peluangnya malah kian terperangkap menjadi alat politik partisan. Apalagi sumber rekrutmen kepemimpinan birokrasi mulai Presiden/Wakil Presiden, Menteri-menteri, Gubernur/Wakil Gubernur,

Walikota/Wakil Walikota, hingga Bupati/Wakil Bupati, tidak terlepas dari jaringan dukungan parpol.

B. Implementasi Kebijakan Publik

Implementasi merupakan suatu tindakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan, tindakan ini berusaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi pola-pola operasional serta berusaha mencapai perubahan-perubahan besar atau kecil sebagaimana yang telah diputuskan sebelumnya. Implementasi pada hakikatnya juga upaya pemahaman apa yang seharusnya terjadi setelah sebuah program dilaksanakan. Implementasi kebijakan tidak hanya melibatkan instansi yang bertanggung jawab untuk pelaksanaan kebijakan tersebut, namun juga menyangkut jaringan kekuatan politik, ekonomi, dan sosial.

Implementasi kebijakan merupakan upaya meningkatkan dari formulasi yang telah dijalankan. Dalam implementasi kebijakan, upaya yang dicoba untuk dicari adalah pola-pola serta upaya mencapai perubahan-perubahan besar atau kecil sebagaimana yang telah diputuskan sebelumnya. Implementasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk menjawab pertanyaan apa yang seharusnya terjadi setelah sebuah program dilaksanakan. Konsep mengenai implementasi berasal dari kata *to implement* (menerapkan) yang juga berarti menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu dan *to givepracticaleffectto* (menimbulkan dampak/akibat terhadap sesuatu). Oleh karena itu definisi implementasi kebijakan banyak dikemukakan lebih difokuskan pada dampak atau akibat dari suatu kebijakan yang dilakukan

oleh individu-individu, kelompok-kelompok atau para actor yang terkait dalam organisasi pelaksana.

Implementasi kebijakan merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu/pejabat atau kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan sebelumnya. Selanjutnya dalam model proses implementasi yang dikemukakan oleh Budi Winarno, terdapat 6 (enam) variabel yang membentuk kaitan (linkage) antara kebijakan dan pencapaian (performance). Adapun keenam variabel tersebut adalah; (1) Ukuran ukuran dasar dan tujuan-tujuan, (2) Sumber-sumber, (3) Komunikasi antar organisasi dan kegiatan-kegiatan pelaksana, (4) Karakteristik-karakteristik badan-badan pelaksana, (5) Kondisi ekonomi, sosial dan politik,(6) Kecenderungan pelaksana-pelaksana.

Pandangan lain menyebutkan bahwa implementasi kebijakan lebih difokuskan pada tindakan atau perilaku organisasi pelaksanaanya ,sebagaimana yang dinyatakan Grindle bahwa implementasi kebijakan pada dasarnya ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks kebijakan. Isi kebijakan menunjukkan kedudukan pembuat kebijakan sehingga posisi ini akan mempengaruhi implementasi kebijakan. Konteks kebijakan, yang mempengaruhi proses implementasi kebijakan, meliputi kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor-aktor yang terlibat. Implementasi kebijakan merupakan suatu analisis yang bersifat evaluatif, dengan tujuan ganda, yaitu: 1) memberikan informasi kepada pembuat kebijakan tentang bagaimana program-program mereka dilaksanakan dan 2) menunjukkan faktor-faktor yang dapat diubah supaya diperoleh pencapaian hasil secara lebih baik, untuk

kemudian memberikan alternative kebijakan baru. Implementasi sebagai suatu kegiatan yang dimasukkan untuk mengoperasikan sebuah program. Ia menekankan pada 3 (tiga) aktivitas fungsional dalam implementasi kebijakan, yaitu: (1) organisasi, yang berhubungan dengan pembentukan atau penataan kembali sumber daya, unit-unit serta metode untuk menjadikan suatu program dapat berjalan, (2) interpretasi, berhubungan dengan bagaimana menafsirkan suatu program agar menjadi rencana dan pengarah yang tepat sehingga dapat diterima dan dilaksanakan, dan (3) penerapan, berhubungan dengan ketentuan rutin dari pelayanan, pembayaran atau lainnya yang disesuaikan dengan tujuan program.

Implementasi kebijakan juga mencakup tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok, publik maupun privat yang diarahkan kepada pencapaian tujuan kebijakan yang telah ditentukan terlebih dahulu. Meliputi baik usaha-usaha sesaat untuk menstransformasikan keputusan kedalam istilah operasional, maupun usaha yang berkelanjutan untuk mencapai perubahan-perubahan besar dan kecil yang dihasilkan oleh keputusan-keputusan kebijakan.

Kebijakan publik (*public policy*) sebenarnya telah menjadi realitas sosial sejak manusia menyadari bahwa mereka memiliki tujuan hidup yang sama disamping berbagai kepentingan yang ada. Pengertian dasar kebijakan publik adalah sebagai perwujudan keinginan dari para sarjana sosial untuk memecahkan masalah-masalah sosial di lapangan (*close the gap between knowledge and policy*).

Kebijakan publik, menurut Thomas Dye adalah sebagai pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak

melakukan sesuatu. Lasswell dan Kaplan melihat kebijakan sebagai sarana untuk mencapai tujuan. Pelayanan publik, oleh Lembaga Administrasi Negara (1998)” diartikan: sebagai segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah, dan dilingkungan Badan Usaha Milik Negara/Daerah dalam bentuk barang dan atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan”.

Sebagai panduan, kebijakan publik memberikan arahan untuk tindakan bagi perilaku dimasa depan dan merupakan suatu kesatuan arah bagi sejumlah program dan proyek yang membutuhkan keputusan-keputusan besar dan kecil. Arah tindakan ini dihasilkan melalui proses pemilihan oleh pengambil kebijakandari sejumlah alternatif pilihan yang tersedia sehingga tindakan ini merupakan tindakan yang disengaja. Pilihan tersebut tidak bermaksud memecahkan semua masalah ,tetapi memberikan solusi dari suatu situasi yang terbatas. Untuk memahami kedudukan dan peran yang strategis dari pemerintah sebagai publicactor, terkait dengan kebijakan publik maka diperlukan pemahaman bahwa untuk mengaktualisasinya diperlukan suatu kebijakan yang berorientasi kepada kepentingan rakyat.

Mengacu pada sistem politik, kebijakan publik di implementasikan oleh badan-badan pemerintah. Badan-badan tersebut melaksanakan pekerjaan pelaksanaan kebijakan hari demi hari sehingga menuju kinerja kebijakan. Implementasi tersebut dapat melibatkan banyak aktor kebijakan sehingga sebuah kebijakan bisa menjadi rumit. Kerumitan dalam tahap implementasi

kebijakan bukan hanya ditunjukkan dari banyaknya actor kebijakan yang terlibat, namun juga variabel-variabel yang terkait di dalamnya. Salah satu model implementasi menurut George C. Edwards III atau dikenal dengan Model Edwards III yang diperkenalkan pada tahun 1980.

Implementasi menurut Model ini memiliki empat variabel yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan, antara lain: (1) komunikasi (2) sumber daya, (3) disposisi, dan (4) struktur birokrasi. Selain itu, melalui empat variabel ini maka akan dapat pula diidentifikasi hambatan atau kendala dalam mencapai keberhasilan dari suatu proses pelaksanaan kebijakan.

1. Komunikasi

Komunikasi kebijakan berarti proses penyampaian informasi kebijakan dari pembuat kebijakan kepada pelaksana kebijakan. Secara umum Edward membahas tiga hal penting dalam proses komunikasi kebijakan yakni transmisi, konsistensi dan kejelasan. Transmisi, menghendaki agar kebijakan publik disampaikan pada kelompok sasaran kebijakan ataupun pihak lain baik yang berkepentingan langsung maupun tidak langsung terhadap kebijakan tersebut. Sebab seringkali ditemui banyak hambatan dalam proses implementasi seperti pertentangan pendapat antara pelaksana kebijakan dengan pengambil kebijakan. Pertentangan tersebut jelas merupakan suatu hambatan yang terjadi dalam komunikasi kebijakan. Masalah lain yang biasa terjadi yaitu informasi melewati berlapis-lapis hirarki birokrasi dikarenakan birokrasi mempunyai struktur yang ketat sehingga menyebabkan tingkat efektivitas komunikasi kebijakan menjadi terganggu dan

menyimpang dari informasi awal. Maka dalam proses komunikasi kebijakan dimensi transmisi menghendaki agar kebijakan dapat disampaikan kepada para pelaksana, kelompok sasaran dan pihak lain yang terkait dengan kebijakan.

Kejelasan, Kebijakan yang telah ditransmisikan pada para pihak terkait hendaknya diterima dengan jelas sehingga mereka mengetahui apaapa yang menjadi maksud, tujuan, sasaran serta subtransi dari kebijakan tersebut. Jika hal yang dimaksud tidak jelas maka akan menghambat pelaksanaan proses implementasi dan para pihak tidak akan tahu apa yang harus dipersiapkan agar tujuan kebijakan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Konsistensi ,jika menginginkan proses implementasi menjadi cepat dan efektif maka diperlukan perintah-perintah yang konsisten dan jelas sebab ketidak konsistenan perintah akan mendorong para pelaksana kebijakan mengambil tindakan yang sangat longgar dalam mengimplementasikan kebijakan.

2. Sumber Daya

Sumber daya yang dimaksud oleh Edward III, yaitu: (a) Sumber Daya Manusia (SDM), yang merupakan variable penting yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kebijakan. Sumber daya manusia (Staf atau pegawai) haruslah memiliki kecakapan dalam kinerja. Dengan kata lain, SDM harus memadai secara jumlah atau cukup serta memiliki keterampilan dan ahli. Selain itu, harus ada ketepatan dan kelayakan perkiraan untuk memprediksi antara jumlah staf yang dibutuhkan serta keahlian yang dimiliki agar sesuai dengan tugas yang akan ditangani. SDM pelaku kebijakan tetap perlu mengetahui informasi yang cukup.

Bukan hanya mengetahui esensi data serta peraturan yang berlaku saja namun juga perlu mengetahui pihak-pihak lainnya yang ikut terlibat dalam pelaksanaan kebijakan. (b) Sumber Daya Anggaran, Sumberdaya lain yang juga memiliki pengaruh yang besar terhadap pelaksanaan kebijakan yaitu sumber daya anggaran. Terbatasnya anggaran suatu organisasi mampu menghambat pelaksanaan program. Terbatasnya anggaran tersedia juga akan memberikan pengaruh pada kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Pernyataan tersebut ditegaskan oleh Edward III, “ Keterbatasan anggaran dan oposisi masyarakat membatasi perolehan fasilitas yang memadai. Hal ini pada akhirnya akan membatasi kualitas layanan yang dapat diberikan oleh pelaksana kebijakan pada publik”. Oleh karena itu, supaya para pelaksana kebijakan memiliki disposisi (sikap dan perilaku) tinggi dalam melaksanakan kebijakan diperlukan insentif yang cukup. (c) Sumber Daya Informasi dan Kewenangan, Menurut Edward dalam Winarno (2002), ada dua bentuk informasi yang pertama informasi mengenai bagaimana melaksanakan suatu kebijakan publik yang sesuai dengan petunjuk pelaksanaan kebijakan, tahapan proses atau sejenisnya. Tentu saja tujuannya agar pelaksanaan kebijakan menjadi lebih jelas. Bentuk kedua yaitu informasi berupa data tentang ketaatan anggota-anggota lain terhadap peraturan pemerintah. Kurangnya pengetahuan dan informasi dalam mengimplementasikan kebijakan akan menyebabkan beberapa konsekuensi yaitu tanggung jawab tidak dapat dipenuhi tepat pada waktunya dan ketidak efisienan.

Kewenangan adalah sumber daya berikutnya yang mampu pula mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan. Edward III dalam Widodo menegaskan bahwa “Kewenangan yang cukup dapat membuat keputusan sendiri yang dimiliki oleh suatu Lembaga akan mempengaruhi Lembaga atau organisasi tersebut pada saat melaksanakan suatu kebijakan. Ketika institusi dihadapkan pada masalah yang membutuhkan penanganan yang cepat dan tepat maka kewenangan menjadi hal yang sangat dibutuhkan.

3. Disposisi

Disposisi muncul diantara para pelaksanaan kebijakan apabila kebijakan tersebut akan menguntungkan bagi organisasinya dan dirinya pribadi. Proses disposisi memerlukan pengetahuan, pemahaman dan pendalaman terhadap kebijakan yang selanjutnya akan timbul sikap menerima, acuh tak acuh atau bahkan menolak terkait kebijakan yang telah ditentukan. Kebijakan yang ditolak oleh para pelaksana kebijakan misal organisasi atau institusi pada umumnya jika merasa tidak diuntungkan dengan adanya kebijakan tersebut, maka disinilah disposisi mengakibatkan hambatan dalam implementasi kebijakan.

4. Struktur Birokrasi

Birokrasi merupakan salah satu jenis organisasi yang paling sering menjadi pelaksana kebijakan. Menurut Edward III, meskipun sumber daya tersedia, pelaksana kebijakan paham akan apa yang menjadikan tanggung jawabnya dan mereka mempunyai keinginan untuk melakukannya namun kurang efektif ketika struktur organisasi pelaksana kebijakant idak efesien. Edward

menambahkan bahwa ada dua karakteristik utama birokrasi, yakni prosedur-prosedur kerja ukuran-ukuran dasar atau *Standard Operating Procedures* (SOP) dan fragmentasi. SOP merupakan respon yang timbul dari implementor untuk menjawab tuntutan-tuntutan pekerjaan karena kurangnya waktu dan sumber daya serta kemauan adanya keseragaman dalam operasi organisasi yang kompleks. SOP ini sering kitajumpai dalam pelayanan masyarakat pada organisasi-organisasi pelayanan publik. Standarisasi SOP sudah menjadi isu lama pada organisasi *swasta/private* sektor, dan kemudian diimplementasikan pula pada organisasi-organisasi pelayanan publik. Hal ini mampu menyeragamkan tindakan-tindakan dari organisasi yang kompleks dan tersebar luar.

Struktur organisasi yang terlalu Panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan *red tape*, yakni prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks. Pada akhirnya akan mengakibatkan kinerja organisasi yang tidak fleksibel. Semakin jelas SOP maka semakin mudah pula menentukan kebutuhan, baik kualitas maupun kuantitas yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan. Fragmentasi menegaskan bahwa struktur birokrasi terpecah atau tersebar dapat meningkatkan gagalnya komunikasi. Sebab konsekuensi terburuk dari fragmentasi birokrasi yaitu menghambat koordinasi. Tanggung jawab suatu kebijakan sering tersebar pada beberapa organisasi dimana seringkali terjadinya desentralisasi kekuasaan secara radikal guna mencapai tujuan-tujuan kebijakan.

C. Tunjangan Kinerja Daerah

Tunjangan kinerja daerah yang diberikan oleh pemerintah daerah Kabupaten Sinjai kepada para PNS dan CPNS merupakan salah satu bentuk kompensasi yang diterima oleh para PNS dan CPNS tersebut. Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2009), mengatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa (kontra prestasi) atas kerja mereka. Pada dasarnya kompensasi merupakan kontribusi yang diterima oleh pegawai atas pekerjaan yang telah dikerjakannya. Bagaimanapun sumber daya manusia telah bekerja dalam organisasi telah memberikan pengorbanan waktu, tenaga, pikiran, bahkan, konsentrasi yang bersifat material juga dilakukan. Atas usaha-usaha yang dilakukan secara langsung dan tidak langsung perlu dihargai secara memadai untuk itulah kompensasi perlu mendapat perhatian.

Sejalan dengan pendapat diatas, menurut Sedarmayanti (2009) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk mereka. Program kompensasi penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama, dan merupakan komponen biaya yang paling penting. Di samping pertimbangan tersebut, kompensasi juga merupakan salah satu aspek yang berarti bagi pegawai, karena bagi individu/pegawai besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Bila kompensasi diberikan secara benar, pegawai akan termotivasi dan lebih terpusatkan untuk mencapai

sasaran-sasaran organisasi. Suatu kompensasi harus memiliki dasar yang logis, kuat dan tidak mudah goyah serta adil. Kompensasi ada dua macam: langsung (financial) dan tidak langsung (non financial). Secara definitif kompensasi langsung adalah upah dasar/sistem gaji ditambah bayaran yang berdasarkan penampilan (prestasi). Kompensasi tidak langsung adalah kategori umum tunjangan karyawan/pegawai, program proteksi yang diamanatkan, asuransi kesehatan, upah waktu tidak bekerja dan bermacam-macam tunjangan lainnya.

Sedarmayanti (2009), menyatakan tujuan sistem kompensasi, antara lain : Menghargai prestasi kerja. Pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para pegawainya. Hal tersebut selanjutnya akan mendorong kinerja pegawai sesuai dengan yang diinginkan organisasi, Menjamin keadilan. Dengan adanya sistem kompensasi yang baik, akan menjamin adanya keadilan diantara pegawai dalam organisasi.

Masing-masing pegawai akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerjanya, Mempertahankan pegawai. Dengan sistem kompensasi yang baik, para pegawai akan lebih betah atau bertahan bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya pegawai dari organisasi untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan, Memperoleh pegawai yang bermutu, dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon pegawai. Dengan banyaknya pelamar atau calon pegawai, maka peluang untuk memilih pegawai yang bermutu akan lebih banyak, Pengendalian biaya. dengan sistem pemberian kompensasi yang baik akan mengurangi

seringnya pelaksanaan rekrutmen sebagai akibat dari makin seringnya pegawai yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon pegawai baru, dan Memenuhi peraturan, sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan suatu tuntutan. Suatu organisasi yang baik dituntut untuk memiliki sistem administrasi kompensasi yang baik.

Tunjangan kinerja daerah adalah tunjangan yang diberikan kepada PNS dan CPNS yang dikaitkan dengan kehadiran dan kinerja. Tunjangankinerja daerah merupakan salah satu bentuk kompensasi yang diterima oleh pegawai negeri sipil dan calon pegawai negeri sipil di Provinsi DKI Jakarta. Dengan adanya kebijakan pemberian tunjangan kinerja daerah, tidak ada lagi tunjangan peningkatan penghasilan, tunjangan kesejahteraan pegawai, dan honor kegiatan.

D. Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP)

Tambahan penghasilan pegawai (TPP) sebagai sarana memotivasi para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, TPP sebagai pendapatan ekstra diluar gaji yang telah di tentukan. Pemberian TPP kepada pegawai dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka. Istilah TPP pada umumnya di gunakan untuk menggambarkan pembayaran tambahan pegawai yang dikaitkan secara langsung dengan standar kinerja pegawai negeri sipil yang di tetapkan pemerintah. TPP dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada pegawai yang melebihi standar kerja yang telah ditetapkan serta sebagai suatu faktor pendorong bagi pegawai untuk berkinerja lebih baik lagi.

Kebijakan pemberian honorarium bagi PNS yang ada selama ini hanya dilakukan terbatas kepada pegawai yang terlibat pada kegiatan proyek tertentu. Kondisi tersebut mengakibatkan demotivasi kerja dan menyulut kecemburuan bagi sebagian besar pegawai. Salah satu usaha yang dilakukan oleh pemerintah dalam mencari solusi untuk mengatasi rendahnya pendapatan pegawai melalui pemberian kompensasi tambahan penghasilan pegawai (TPP) yang merata kepada seluruh pegawai.

Dalam Peraturan Pemerintah No. 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah pada pasal 63 ayat (2) di nyatakan bahwa “Pemerintah Daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah berdasarkan pertimbangan yang obyektif dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai ketentuan perundangan-undangan”. Pada pasal penjelasannya disebutkan bahwa tambahan penghasilan di berikan berdasarkan prestasi kerja, tempat bertugas, kondisi kerja dan kelangkaan profesi. Berangkat dari Peraturan Pemerintah (PP) tersebut, maka ditindak lanjuti dengan penerbitan Peraturan Menteri Dalam Negeri (PERMENDAGRI) No. 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, pada pasal 39 Ayat (1). Dalam Permendagri tersebut dikatakan bahwa tujuan pemberian TPP adalah dalam rangka peningkatan kesejahteraan pegawai berdasarkan beban kerja atau tempat bertugas, kondisi kerja, prestasi kerja atau kelangkaan profesi.

Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) kabupaten sinjai diatur melalui Peraturan Bupati (PERBUP) Kabupaten Sinjai Nomor 19 Tahun 2020 tentang

Pedoman Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Daerah, yang antara lain:

1. Kriteria Pemberian Tambahan Penghasilan

TPP berdasarkan prestasi kerja dan beban kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 huruf a sebagai berikut:

- a. Pembayaran TPP berdasarkan prestasi kerja dan beban kerja disesuaikan dengan Basic TPP;
- b. TPP berdasarkan beban kerja diberikan kepada Pegawai ASN yang dalam melaksanakan tugas melampaui beban kerja normal atau batas waktu normal, minimal 112,5 jam perbulan (seratus dua belas koma lima jam perbulan);
- c. ASN yang melaksanakan tugas diluar tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan;
- d. TPP berdasarkan prestasi kerja diberikan kepada ASN yang memiliki prestasi kerja sesuai bidang keahliannya dan diakui oleh pimpinan di atasnya;
- e. Besaran TPP berdasarkan beban kerja sebesar 40% (empat puluh persen) dari besaran basic TPP;
- f. Besaran TPP berdasarkan prestasi kerja sebesar 60% (enam puluh persen) dari besaran basic TPP. besaran alokasi TPP berdasarkan beban kerja dan prestasi kerja dihitung dengan menggunakan Rumus sebagai berikut: $TPP\ PK\ BK = (100\% * B\ TPP)$

2. Klasifikasi Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai

TPP diberikan kepada PNS dan Calon PNS. sementara TPP bagi Calon PNS diberikan sebesar

80% (delapan puluh persen) dari nilai TPP kelas jabatannya. Adapun TPP tidak diberikan kepada PNS dan Calon PNS, dengan ketentuan:

- a. PNS dan Calon PNS yang merupakan tenaga fungsional guru, Pengawas Sekolah, Fungsional Kesehatan;
- b. Pegawai ASN di lingkungan Pemerintah Daerah yang nyata-nyata tidak mempunyai tugas/jabatan/pekerjaan tertentu pada perangkat daerah;
- c. Pegawai ASN di lingkungan Pemerintah Daerah yang diberhentikan untuk sementara atau dinonaktifkan;
- d. Pegawai ASN di lingkungan Pemerintah Daerah yang diberhentikan dengan hormat atau tidak dengan hormat;
- e. Pegawai ASN di lingkungan Pemerintah Daerah yang diperbantukan/dipekerjakan pada instansi/lembaga Negara dan/atau lembaga lainnya diluar Pemerintah Daerah.
- f. Pegawai ASN di lingkungan Pemerintah Daerah yang diberikan cuti diluar tanggungan negara atau dalam bebas tugas untuk menjalani masa persiapan pensiun.

Pada pasal 25 Peraturan Bupati tersebut, dikatakan bahwa “Pembiayaan TPP dibebankan pada APBD sebagaimana tercantum pada dokumen Pelaksanaan Anggaran/Dokumen Pelaksanaan Perubahan Anggaran masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah Tahun Anggaran berkenaan”.

E. Kinerja Pegawai

Pengertian kinerja pegawai atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada alat ukurnya (Mohamad Mahsun (2009).

Kinerja dapat dikategorikan dalam dua pengertian di bawah ini (Sudarmanto, 2009) :

1. Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil. bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Dari definisi tersebut, ditekankan pengertian kinerja sebagai hasil, bukan karena sifat dan perilaku. Pengertian kinerja sebagai hasil juga terkait dengan produktivitas dan efektifitas. Produktivitas merupakan hubungan antara jumlah barang dan jasa yang dihasilkan dengan jumlah tenaga kerja, modal, dan sumber daya yang digunakan dalam produksi.
2. Kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku. Terkait dengan kinerja sebagai perilaku, Murphy, 1990 (dalam Ricard) menyatakan bahwa

kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja. Pengertian kinerja sebagai perilaku juga dikemukakan oleh Mohrman (1989), Campbell (1993), Cardy dan Dobbins (1994), Waldman (1994) (dalam Ricard, 2002). Kinerja merupakan sinonim dengan perilaku. Kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat diobservasi. Dalam pengertian ini, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi.

Kinerja bukan konsekuensi atau hasil tindakan, Kinerja dapat dikatakan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai moral maupun etika. Moeheriono (2009).

Mahsun (2009) mengatakan bahwa penilaian kinerja seseorang harus disertai reward (penghargaan) yang bisa memotivasi dan memicu peningkatan kinerja. Reward ini tidak mesti diwujudkan dalam bentuk finansial, misalnya gaji atau bonus. Reward bisa berbentuk pujian atau sanjungan sebagai ungkapan penghargaan dan pengakuan atas prestasi yang dicapai. Pada dasarnya ada dua tipe reward, yaitu:

1. *Social reward*, yaitu pujian dan pengakuan dari dalam dan luar organisasi. *Social reward*

merupakan *extrinsic reward* yang diperoleh dari lingkungannya, seperti finansial, materi, dan piagam penghargaan.

2. *Psychic reward*, datang dari *self esteem* (berkaitan dengan harga diri), *self satisfaction* (kepuasan diri) dan kebanggaan atas hasil yang tercapai. *Psychic reward* adalah *intrinsic reward* yang datang dari dalam diri seseorang, seperti pujian, sanjungan, dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagai bentuk pengakuan terhadap dirinya dan mendatangkan kepuasan bagi dirinya sendiri.

Dari pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai akan tercipta jika seorang pegawai dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Apabila uraian tugas masing-masing pegawai dapat diuraikan secara jelas dan terinci maka pegawai akan lebih mudah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya tersebut.

Selanjutnya Poltak Sinambela (2006) mengemukakan empat elemen berkaitan dengan kinerja, yaitu:

1. Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau berkelompok.
2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang dan lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam

kendali, yakni mempertanggung jawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang sehingga dia tidak akan menyalahgunakan hak dan wewenangnya tersebut.

3. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
4. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

Dari berbagai pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi untuk memenuhi tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

F. Faktor Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

1. Faktor Karakteristik Individu

Prawirosentono (1999) menyatakan kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. kajian terhadap peningkatan kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi (determinan) kinerja individu. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi kinerja seseorang. Sedangkan dari beberapa hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa keberhasilan dan peningkatan kinerja seorang pegawai, dapat dipengaruhi oleh karakteristik individu yang terdiri dari umur, jenis

kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Adapun penjabaran dari faktor karakteristik individu tersebut yakni:

a. Umur/Usia

Umur adalah satuan waktu yang mengukur waktu keberadaan suatu benda atau makhluk, baik yang hidup maupun yang mati. Jenis perhitungan umur dibagi menjadi tiga yaitu. (1) Usia kronologis adalah perhitungan usia yang dimulai dari saat kelahiran seseorang sampai dengan waktu perhitungan usia. (2) Usia mental adalah perhitungan usia yang didapatkan dari taraf kemampuan mental seseorang. (3) Usia biologis adalah perhitungan usia berdasarkan kematangan biologis yang dimiliki oleh seseorang.

b. Jenis kelamin

Jenis kelamin adalah perbedaan bentuk, sifat, dan fungsi biologi laki-laki dan perempuan yang menentukan perbedaan peran mereka dalam menyelenggarakan upaya meneruskan garis keturunan.

c. Tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan adalah suatu kondisi jenjang pendidikan yang dimiliki oleh seseorang melalui pendidikan formal yang dipakai oleh pemerintah serta disahkan oleh departemen pendidikan.

d. Masa kerja

Masa kerja adalah suatu ukuran yang digunakan untuk mengukur tentang lama waktu atau masa kerja yang ditempuh seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dan dapat memahami tugas yang diberikan.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi merupakan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi dalam memaksimalkan suatu kegiatan. Pencapaian pelaksanaan tugas tersebut dilakukan oleh seluruh pegawai yang ada dengan kemampuan dan keahlian yang telah dimilikinya. Kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara pegawai atau seluruh komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kinerja dalam lingkup organisasi adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerjanya. Berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi tergantung 10 bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan. Kinerja organisasi tidak lepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi.

Menurut Gibson, J.L., Donelly. J. H., dan Ivancevich D.R. (1988) mengatakan bahwa faktor organisasi adalah faktor yang tidak berefek langsung terhadap perilaku dan kinerja seorang pegawai. Namun, faktor organisasi dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Faktor organisasi tersebut meliputi disiplin, kepemimpinan, supervisi, kompensasi, pelatihan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja pegawai yang akan dijabarkan sebagai berikut:

1. Disiplin

Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin

sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi.

2. Kepemimpinan

kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati mengikuti kehendak pimpinan.

3. Supervisi

Supervisi merupakan suatu kegiatan yang menguji, mengkoreksi, dan mengakui kecakapan para karyawan, yang dapat dilakukan dengan cara memberikan penugasan, pelatihan, instruksi, bimbingan, dan motivasi kerja. Supervisi merupakan suatu proses kemudahan mendapatkan sumber-sumber yang diperlukan untuk penyelesaian tugas-tugasnya. Supervisor adalah orang yang memberi penugasan, pelatihan, instruksi, bimbingan, motivasi bekerja, dengan cara menguji, melakukan tindakan koreksi dan mengakui kecakapan pribadi para karyawan.

4. Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan imbalan atas jasa yang diberikan oleh perusahaan.

5. Pelatihan

Pelatihan Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan melakukan pembinaan melalui proses pelatihan, dengan pelatihan diharapkan akan membentuk dan meningkatkan

serta memperbaiki tingkah laku seseorang dalam menangani suatu pekerjaan. Pelatihan merupakan suatu proses pendidikan untuk jangka pendek dengan menggunakan prosedur pelatihan yang sistematis dan terorganisir sehingga pegawai dapat menambah pengetahuan dan keahlian untuk tujuan tertentu. Tujuan pelatihan adalah untuk memperbaiki kinerja pegawai sehingga terjadi proses pemutakhiran keahlian pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi

6. Pengembangan Karir

Pengembangan karir Pengembangan karir adalah suatu proses pada saat karyawan mengalami kemajuan melalui serangkaian jenis tugas yang semakin berkembang. Pengembangan karir sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas, dan sebagainya.

7. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan pekerjaannya.

BAB III

IMPLEMENTASI

KEBIJAKAN TPP

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.

A. Penerapan Penilaian Tambahan Penghasilan Pegawai

Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi penentu keberhasilan implementasi kebijakan dan pelayanan publik pada birokrasi atau lembaga-lembaga negara dan proses penyelenggaraan Pemerintahan. Selain itu ASN menjadi isu sentral secara nasional dari segi kinerja dan disiplinnya. Untuk menyelesaikan permasalahan kedisiplinan, prestasi kerja dan kesejahteraan ASN daerah, Pemerintah memberikan kewenangan untuk mengatur hal tersebut dengan kebijakan ditingkat daerah. Atas dasar ini Pemerintah kabupaten Sinjai menerbitkan Peraturan Bupati Nomor 8 Tahun 2018 tentang Pedoman Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sinjai.

Melalui peraturan bupati tersebut maka pemerintah Kabupaten Sinjai menetapkan suatu kebijakan yang berkaitan dengan upaya peningkatan disiplin, kinerja dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil Daerah (PNSD) yaitu dengan memberikan Tambahan Penghasilan Pegawai kepada seluruh pegawai negeri sipil yang ada terkhusus pada Dinas Pendidikan kabupaten Sinjai. Adapun pemberian tambahan penghasilan bagi pegawai dalam lingkup Dinas Pendidikan kabupaten Sinjai bertujuan untuk meningkatkan kinerja PNSD dan Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah (CPNSD), memotivasi PNSD dalam melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsinya, serta sebagai upaya dalam meningkatkan kesejahteraan PNSD dan CPNSD.

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 serta melaksanakan tugas luar atau mengikuti Diklat berdasarkan perintah tugas dari atasan atau pejabat yang berwenang. Adapun besaran jumlah Tambahan Penghasilan diberikan dengan memperhatikan unsur penilaian kinerja dengan bobot 60% (enam puluh persen) dan bobot kehadiran sebesar 40% (empat puluh persen) sesuai pada Bab V pasal 6 dan pasal 7 Peraturan Bupati Sinjai Nomor 8 tahun 2018. Pada tahap implementasi dari regulasi yang ada terkait pengetahuan pegawai terhadap unsur penilaian tambahan penghasilan pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai.

Terlihat bahwa peranan Kepala Dinas dalam menentukan besaran Tambahan Penghasilan Pegawai di lingkup instansi yang dipimpinnya adalah kewenangan yang diberikan oleh aturan. Terlihat dari hasil wawancara besaran terhadap perhitungan jumlah tambahan penghasilan selain dari penilaian kepala dinas juga sangat ditentukan oleh faktor bobot jabatan pegawai yang bersangkutan, semakin tinggi jabatan pegawai negeri sipil maka semakin tinggi bobot jabatan yang diperoleh dan semakin rendah jabatan pegawai negeri sipil maka semakin rendah bobot jabatan yang diperoleh. Sedangkan pegawai negeri sipil yang diangkat atau diberi kuasa menjadi pejabat pelaksana teknis kegiatan, petugas pendukung administrasi dan pendukung administrasi keuangan pada kegiatan diberikan tambahan bobot jabatan berdasarkan jumlah kegiatan dan besaran anggaran yang dikelola, jadi semakin besar anggaran per kegiatan maka semakin besar

tambahan bobot jabatan. Bobot jabatan untuk 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.

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. Adapun tanggapan informan yang merupakan salah satu kepala di Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai.

Pemahaman terhadap penilaian tambahan penghasilan pegawai terlihat lebih dipahami oleh pegawai yang menduduki suatu jabatan setingkat Kepala Bagian daripada pegawai yang berada pada level dibawahnya. 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.

Tambahan Penghasilan Pegawai di Pemerintah Kabupaten Sinjai mulai diterapkan pada tahun 2018 yang diatur dalam Peraturan Bupati Sinjai Nomor 8 Tahun 2018. Peraturan ini ditetapkan pada tanggal 24 Januari 2018, dimana Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Sinjai diberikan sesuaikan APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Sinjai, yang kemudian Tambahan Penghasilan Pegawai dialokasikan melalui DPA-SKPD (Dokumen Pelaksanaan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah).

Dasar hukum kelas jabatan ditetapkan melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 39 tahun 2013 tentang penetapan kelas jabatan dalam lingkungan instansi pemerintahan. Selanjutnya pemerintah daerah mengeluarkan peraturan tentang kelas jabatan kemudian pejabat Pembina kepegawaian meneruskan data kelas jabatan pegawai daerah ke Badan Kepegawaian Negara.

Adapun pengertian kelas jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang pegawai dalam susunan instansi pemerintah, meskipun berbeda dalam jenis pekerjaan tetapi cukup setara dalam tingkat kesulitan dan tanggungjawab yang dijadikan dasar pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai. Ada beberapa permasalahan berkaitan dengan pemberian tambahan penghasilan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai. Salah satunya adalah tingkat kedisiplinan para pegawai yang masih belum baik, hal ini dapat dilihat dari adanya oknum-oknum pegawai yang membolos bekerja, telah masuk kantor bahkan menambah masa cuti saat hari pertama masuk seusai hari raya besar. Maka tak heran biasa kita temui Kepala Daerah, melakukan inspeksi

mendadak (Sidak) pada organisasi perangkat daerah (OPD) dan lingkungan Pemerintah Kabupaten Sinjai usai hari raya besar. Hal tersebut sangatlah menjadi permasalahan yang serius karena hal tersebut dapat menyebabkan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat menjadi tidak maksimal karena para pegawai tidak menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan baik.

Dinamika tersebut tentunya tak dapat dihindari karena aspek pengawasan internal tak dapat menjangkau keadaan tersebut. Oleh karenanya kedisiplinan kembali pada kesadaran masing-masing pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Indikator kehadiran tidak dapat dijadikan barometer tunggal dalam menilai kedisiplinan para pegawai karena masih terdapat cela untuk dapat dimanfaatkan diluar aturan yang ada.

B. Klasifikasi Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai

Dalam Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2018 Pasal 8 Ayat 2 dikatakan bahwa pemberian tambahan penghasilan pegawai sebesar 80% dari besaran tambahan penghasilan pegawai bagi pegawai negeri sipil. Terkhusus untuk pegawai yang merupakan tenaga fungsional guru, pengawas sekolah, tenaga fungsional kesehatan yang mendapatkan tunjangan atau jasa diberikan tambahan penghasilan pegawai berdasarakan dengan besaran selisih dari nilai jasa yang diterima. Pemberhentian tembahan penghasilan pegawai bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan calon pegawai negeri sipil (SPNS) dilaksanakan secara proporsional dengan hitungan berdasarkan kejadian yang dibuktikan dengan dokumen pendukung.

Klasifikasi pemberian tambahan penghasilan pegawai di Kabupaten Sinjai diberikan terhadap Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT Pratama), Jabatan Administrasi (Administrator, Pengawas dan Pelaksana) dan Jabatan Fungsional dengan mengacu terhadap kelas jabatan masing-masing berdasarkan posisinya dalam struktur organisasi pemerintah daerah.

Terkait dengan struktur birokrasi pada Dinas Pendidikan kabupaten Sinjai ditetapkan melalui Peraturan Daerah Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Sinjai. Dimana dari hasil pengamatan peneliti terlihat bahwa keberadaan struktur organisasi yang ada sudah cukup mengakomodir beban tugas yang diamanahkan dalam rangka meningkatkan pelayanan masyarakat dan meningkatkan penanganan potensi daerah dalam bidang pendidikan dan penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan spesifik.

Keberadaan struktur organisasi dan birokrasi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai secara langsung dapat mempengaruhi jumlah pendapatan tambahan penghasilan pegawai. Hal tersebut dapat dilihat sejauhmana besarnya sebuah struktur birokrasi dengan kemampuan keuangan daerah yang mampu memberikan tambahan penghasilan pegawai yang layak guna meningkatkan mutu kinerja dan kedisiplinan pegawai.

C. Pengawasan dan Pengendalian

Pengawasan Intern adalah seluruh proses kegiatan audit, review, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai

dengan tolok ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik. Cita - cita pemerintah daerah adalah bahwa tak ada mata anggaran tak direalisasi, alokasi anggaran tepat waktu, efektif dan efisien dilakukan, sehingga pada saat audit oleh BPK dapat memperoleh opini WTP.

Dasar umum pengendalian adalah tujuan pendirian, sasaran tahunan, dan entitas pemerintah. Semua jenis organisasi pemerintahan. Sistem Pengendalian Intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, yang selanjutnya disingkat SPIP, adalah Sistem Pengendalian Intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Penyelenggaraan unsur lingkungan pengendalian yang baik akan meningkatkan suasana lingkungan birokrasi yang nyaman yang akan menimbulkan kepedulian dan keikutsertaan seluruh pegawai. Untuk mewujudkan lingkungan pengendalian yang demikian diperlukan komitmen bersama dalam melaksanakannya. Komitmen ini juga merupakan hal yang amat penting bagi terselenggaranya unsur-unsur SPIP lainnya. Untuk membangun kondisi yang nyaman sebagaimana disebutkan di atas, maka lingkungan pengendalian yang baik harus memiliki kepemimpinan yang kondusif.

Kepemimpinan yang kondusif diartikan sebagai situasi dimana pemimpin selalu mengambil keputusan dengan mendasarkan pada data hasil penilaian risiko. Berdasarkan kepemimpinan yang kondusif inilah, maka muncul kewajiban bagi pimpinan untuk menyelenggarakan penilaian risiko di instansinya. Dalam pemberian tambahan penghasilan juga dilakukan pengendalian dan pengawasan yang dilakukan secara berkala baik oleh unsure pimpinan maupun dari pengawasan pihak inspektorat dalam lingkup pemerintah kabupaten Sinjai.

Pelaksanaan pengendalian dan pengawasan pemberian tambahan penghasilan pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai dilakukan oleh Kepala Dinas dan bagian administrasi umum dan pengawasan. Pada umumnya pegawai belum mengetahui dengan baik terkait mekanisme pengendalian dan pengawasan tambahan penghasilan yang mereka terima, karena selama ini para pegawai hanya menerima tunjangan tanpa adanya keterangan maupun informasi dan sosialisasi terkait aspek pengendalian dan pengawasan tambahan penghasilan pegawai yang diterapkan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai.

Idealnya proses pengendalian menyatu pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai. Oleh karena itu, yang menjadi fondasi dari pengendalian adalah orang-orang (SDM) di dalam organisasi yang membentuk lingkungan pengendalian yang baik dalam mencapai sasaran dan tujuan yang ingin dicapai instansi pemerintah. Sebagai upaya dalam menjalankan kegiatan pengendalian dan pengawasan tambahan penghasilan pegawai, maka kepala dinas sebagai kepala perangkat daerah dapat

menjatuhkan sangsi disiplin bagi pejabat structural maupun pegawai dan CPNS pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai.

Pemberlakuan sangsi disiplin terhadap pegawai merupakan upaya pengendalian dan pengawasan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan kabupaten Sinjai. Penerapan kebijakan tersebut oleh Kepala Dinas sebagai Kepala Perangkat Pemerintahan daerah adalah salah satu langkah dalam menciptakan kondusifitas iklim kerja organisasi agar aspek keadilan dalam penerimaan tambahan penghasilan dapat memuaskan seluruh pegawai yang pada akhirnya menjadi motivasi dalam peningkatan kinerja mereka.

Fungsi pengawasan merupakan suatu upaya yang wajib dilakukan oleh Kepala Perangkat Daerah untuk memastikan para bawahannya telah bekerja sesuai rencana yang telah ditetapkan dan mencegah manipulasi data penilaian kinerja dan kehadiran yang dilakukan oleh pegawai. Adanya pengawasan dan pengendalian berupa penerapan sangsi disiplin kerja yang baik akan mempengaruhi kinerja pegawai menjadi lebih baik.

Potongan pendapatan tambahan penghasilan pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai sering terjadi. Tetapi belum ada sangsi berupa pemberhentian tunjangan tambahan penghasilan yang bersifat sementara berdasarkan penilaian kinerja oleh Kepala Dinas. Hal tersebut mengindikasikan bahwa aspek pengendalian dan pengawasan secara internal sudah berjalan tetapi belum optimal dan diterapkan dengan tegas oleh pimpinan kepada para pegawai yang bermasalah dalam kedisiplinan dan kinerja mereka.

Implementasi kebijakan pemberian tambahan penghasilan pegawai dalam meningkatkan kinerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai dapat dikatakan berjalan sesuai apa yang diharapkan namun masih ada beberapa hal yang belum berjalan dengan maksimal dengan berbagai alasan yaitu, masih ada saja oknum yang tidak berada ditempat pada saat jam kerja, namun jika dilihat dari tingkat kedisiplinan pegawai maka dapat dinilai memiliki peningkatan yang cukup tinggi karena sistem pemberian tambahan penghasilan pegawai berdasarkan pada absensi fingerprint yang mana jika pegawai terlambat atau tidak melakukan absensi maka akan menerima sanksi pengurangan tambahan penghasilan pegawai.

BAB IV

KINERJA PEGAWAI

SETELAH PEMBERIAN TPP

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013). Sedangkan menurut Hasibuan (2009) kinerja adalah “hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Menurut Sinambela (2016) “kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu.”

Sedangkan Prawirosentono dalam Sinambela (2016) mengungkapkan bahwa “kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.” Berdasarkan uraian pendapat dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja atau *job performance* atau *actual performance* merupakan prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai pegawai secara kuantitas maupun kualitas atas apa yang telah dikerjakannya terhadap suatu tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya.

Guna melihat kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai, maka peneliti menggunakan teori Edward III sebagai alat analisis, dengan sistematika sebagai berikut:

A. Komunikasi

Komunikasi merupakan suatu hal yang dilakukan dalam penyampaian percakapan antara dua orang atau lebih sebagai suatu pemberian informasi kepada para pelaksana kebijakan yang ada. Untuk itu kebijakan Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai bagi Aparatur Sipil Negara perlu ada demi penyelenggaraan kebijakan yang sesuai untuk peningkatan kesejahteraan pegawai.

Kejelasan kebijakan melalui sosialisasi pemberian tambahan penghasilan pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai sangat berpengaruh dan sangat penting dalam Implementasi Kebijakan pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Untuk itu kegiatan sosialisasi harus dilakukan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai, sehingga diharapkan setiap pegawai dapat mengetahui hak dan kewajiban mereka sebagai abdi negara dan kebijakan yang diberikan.

Konsistensi dalam kebijakan TPP ini dapat dilihat pada komponen penilaian kinerja dan realisasi pelaksanaan kebijakan yang sesuai sehingga dapat meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil yang sudah tercantum pada Peraturan Bupati No. 8 Tahun 2018 tentang pedoman pemberian tambahan penghasilan pegawai di lingkungan pemerintah Kabupaten Sinjai. Kejelasan dan konsistensi dalam penyampaian suatu informasi memang sangat berguna, dampaknya akan memberikan suatu kinerja yang

baik sehingga penyampaian informasi harus jelas supaya dapat dipahami.

Kesiapan dan rencana pelaksanaan TPP pada Dinas Pendidikan Kabuapten Sinjai telah dilaksanakan dengan baik. Terlihat bahwa kesiapan pegawai dalam menerima tunjangan tambahan penghasilan pegawai disambut dengan baik meskipun informasi terkait tunjangan tambahan penghasilan tidak didapatkan melalui sosialisasi langsung secara internal dalam lingkup Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai. Pada umumnya informasi terkait kebijakan tambahan penghasilan pegawai didapatkan melalui media baik cetak maupun elektronik serta surat edaran Bupati. Disamping kesiapan pegawai juga di ikuti oleh kesiapan pelaksana dalam hal ini Kepala Dinas dan pejabat struktural dalam Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai dalam menerapkan Tambahan penghasilan pegawai dalam lingkup organisasi yang dibinanya.

Komunikasi merupakan “sebuah proses penyampaian nformasi komunikator kepada komunikan”. Informasi terkait kebijakan public menurutEdward III dalam Widodo (2010) harus disampaikan kepada pelaksana kebijakan agar para pelaksana kebijakan mengetahui apa yang harus mereka lakukan dan apa yang harus mereka persiapkan guna menjalankan kebijakan tersebut sehingga sasaran dan tujuan dari kebijakan dapat tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan. Dari hasil wawancara diatas teridentifikasi bahwa pelaksana kebijakan dalam hal ini Kepala Dinas pendidikan kabupaten Sinjai telah memahami apa yang akan dilakukan oleh jajarannya, dengan melakukan rapat internal kepada seluruh pejabat struktural dalam internal Dinas Pendidikan kabupaten Sinjai.

Aspek komunikasi dalam peningkatan kinerja pegawai adalah sesuatu yang sangat dibutuhkan untuk menjaga harmonisasi dan iklim kerja yang baik pada Dinas Pendidikan kabupaten Sinjai. Meskipun disadari bahwa meskipun pelaksanaan dalam bentuk sosialisasi dilakukan secara terbatas, tetapi pemahaman pegawai terhadap kebijakan tambahan penghasilan sudah cukup baik.

B. Sumber Daya

Pengoptimalan suatu kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerinath merupakan suatu faktor dan indikator yang harus diperhatikan ialah unsur pelaksana dari suatu kebijakan tersebut. Pelaksana kebijakan tersebut adalah Pelaksana yang berkompetensi dan memiliki kualitas yang baik serta menghasilkan output yang baik dan hasil yang memuaskan dalam menjalankan tugas yang diberikan. Adapun sumber daya yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia, anggaran dan peralatan penunjang, sumber daya inilah yang terkait erat dengan peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai.

Sumber Daya Manusia memang sangat berpengaruh dalam menjalankan proses pemerintahan, mulai dari calon pegawai dan Pegawai Negeri Sipil serta pimpinan atau atasan harus saling berkoordinasi antara satu dengan yang lainnya, sehingga masing-masing sumber daya dapat menjalankan tugas dan perannya dengan baik. Motivasi pribadi dari setiap pegawai sangat berpengaruh sebagai sumber daya dalam menjalankan tugas pokoknya untuk memberi pelayanan kepada masyarakat guna peningkatan kualitas dan mutu pendidikan. Disiplin dan kinerja dari setiap pegawai menjadi dasar penilaian pimpinan untuk

menentukan tambahan penghasilan yang mereka terima setiap bulannya.

Perencanaan anggaran memiliki peranan yang sangat penting dalam tata kelola keuangan Negara yang harus dijalankan. Adanya perencanaan yang baik tentu akan mendukung tercapainya penyerapan anggaran secara optimal. Dalam proses pelaksanaannya tentu sumber daya manusia memiliki andil yang tidak kalah penting untuk mencapai target penyerapan anggaran yang diharuskan setiap tahunnya.

Pengaruh dari kualitas sumber daya manusia terhadap perencanaan anggaran dan juga penyerapan anggaran. Jika dianalogikan secara struktural maka sumber daya manusia sendiri menjadi sebuah inti ataupun akar permasalahan dari adanya perencanaan dan juga penyerapan anggaran yang tidak maksimal. Sebab, jika kualitas sumber daya manusia yang tersedia baik maka akan jauh lebih mudah untuk dapat melaksanakan perencanaan serta penyerapan anggaran guna menjamin kesejahteraan pegawai.

Sumber Daya Manusia dalam hal ini memegang peranan yang sangat penting dalam tata kelola kinerja pemerintahan. Kualitas sumber daya manusia yang kurang baik tentunya akan berpengaruh pada komitmen organisasi yang dimiliki. Akibatnya adalah pada proses perencanaan anggaran yang dilakukan guna mencapai target pencapaian penyerapan anggaran tahunan yang harus dicapai. Dengan kata lain maka dapat digambarkan bahwa akan terjadi keterlambatan dalam proses perencanaan dan juga penyerapan anggaran daerah karena beberapa faktor yang disebabkan minimnya kualitas

sumber daya manusia yang ada didalam jajaran pemerintahan.

Selain sumber daya anggaran, maka peralatan penunjangjuga merupakan salah satu alat penting dalam mendukung dan menunjang dari suatu implementasi dari sebuah kebijakan. fasilitas Fingerprint, computer, lemari arsip, hingga kendaraan dinas diperlukan untuk menunjang operasional pegawai sebagai sarana penunjang dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Fasilitas penunjang dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai masih perlu ditingkatkan. Hal tersebut terlihat dari hasil wawancara dimana prioritas kendaraan dinas dan penambahan unit computer menjadi kendala. Frekuensi kunjungan ke sekolah yang terletak pada daerah pedesaan sangat terbatas dan sulit dijangkau akibat minimnya kendaraan operasional yang tersedia. Fasilitas kerja adalah sarana pendukung dalam aktivitas organisasi birokrasi berbentuk fisik, dan digunakan dalam kegiatan normal operasional, memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif permanen dan memberikan manfaat untuk masa yang akan datang. Fasilitas kerja sangatlah penting, karena dapat menunjang kinerja pegawai.

Fasilitas kerja berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai karena berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan kerja. Pegawai yang merasa terpenuhi kebutuhannya akan mempersiapkan dirinya sebagai pegawai yang memiliki kepuasan atas pekerjaannya. Sebaliknya, ketidakpuasan muncul apabila salah satu atau sebagian dari kebutuhannya tidak dapat dipenuhi.

Fasilitas kerja adalah sarana pendukung dalam aktivitas perusahaan berbentuk fisik, dan digunakan

dalam kegiatan organisasi birokrasi, memiliki jangka waktu kegunaan relatif permanen dan memberikan manfaat untuk masa yang akan datang. Fasilitas kerja sangatlah penting karena dapat menunjang kinerja pegawai dalam penyelesaian pekerjaan. Dalam suatu organisasi pemerintahan, untuk mencapai suatu tujuan diperlukan peralatan pendukung yang digunakan dalam proses atau aktivitas di organisasi daerah tersebut. Fasilitas yang digunakan oleh setiap organisasi birokrasi bermacam-macam bentuk, jenis dan manfaatnya. Semakin besar aktivitas suatu organisasi maka semakin lengkap pula fasilitas dan sarana pendukung dalam proses kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut.

Dari pembahasan yang sudah diuraikan diatas maka dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap perencanaan anggaran dan penyerapan anggaran yang harusnya dilakukan. Adanya kualitas sumber daya manusia yang baik tentu akan mendorong tercapainya cita cita ataupun target anggaran yang harus diserap setiap tahunnya. Sedangkan apabila kualitas sumber daya manusia yang tersedia masih minim maka akan mengganggu proses perencanaan dan penyerapan anggaran. Sehingga akan terjadi ketidakselarasan antara perencanaan anggaran dan penyerapan anggaran yang terjadi dalam pelaksanaannya. Inilah yang kemudian menyebabkan terjadinya masalah dalam rendahnya kinerja pegawai dalam pengalokasian anggaran kerja pemerintah daerah selama ini.

C. Disposisi

Disposisi atau sikap pelaksana, pada umumnya banyak di temui pada setiap organisasi perangkat daerah terdapat beberapa oknum pegawai yang melakukan

pelanggaran saat jam kerja. Masih terdapat beberapa pegawai yang terlambat masuk kantor, tidak ikut apel pagi dan sore, pulang kantor mendahului atau keluar kantor tanpa alasan atau izin yang dapat dipertanggung jawabkan dan bahkan ada pegawai yang tidak masuk kantor tanpa keterangan yang jelas sama sekali.

Disposisi adalah watak atau karakteristik yang dimiliki oleh pelaksana kebijakan. Disposisi itu seperti komitmen, kejujuran, dan sifat demokratik. Apabila pelaksana kebijakan mempunyai karakteristik atau watak yang baik, maka dia akan melaksanakan kebijakan dengan baik sesuai dengan sasaran tujuan dan keinginan pembuat kebijakan. Dari hasil wawancara diatas dapat dimaknai bahwa telah ada upaya dari para pegawai untuk dapat bersikap disiplin dalam melaksanakan kewajibannya, tetapi kesadaran tersebut belum sepenuhnya hadir berdasarkan kemauan pribadi, tetapi lebih didasari oleh adanya tekanan struktur.

Pemahaman pegawai terhadap kedisiplinan dalam kerja sudah cukup baik. Terlihat juga pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai penerapan sanksi bagi pegawai yang melanggar disiplin, akan mendapatkan sanksi tegas dari pimpinan berupa pemotongan tunjangan tambahan penghasilan. Pengawasan pimpinan pada setiap aparatur pegawainya memang harus selalu dilakukan untuk mengawasi setiap perilaku dari pegawai. Jika ada aparatur yang melanggar, sanksi berupa teguran atau koreksi maupun sindiran secara langsung juga harus diberikan kepada aparatur yang bersangkutan sesuai dengan peraturan. Sehingga membuat pegawai takut dan mendapat efek jera untuk tidak melakukan pelanggaran lagi.

Arah respon pegawai apakah dalam menyikapi aspek kedisiplinan terhadap kebijakan pemberian tambahan penghasilan pegawai sebagai elemen yang dapat mempengaruhi disposisi sebagai aparatur pelaksana. Aspek pengetahuan dan responsivitas pegawai terhadap penegakan kedisiplinan perlu diketahui oleh unsur pimpinan, karena pengetahuan merupakan elemen yang cukup penting karena dengan pengetahuan tinggi dan kesadaran yang dimiliki oleh aparatur dapat membantu pelaksanaan implementasi kebijakan tersebut.

Dimensi disposisi tidak hanya soal komitmen dan respon pelaksana kebijakan untuk melaksanakan kebijakan secara sungguh-sungguh, namun juga adanya perhatian dari aktor atau pemberi kebijakan berupa pemberian insentif atau reward bagi pelaksana kebijakan yang berprestasi. Artinya bahwa penghargaan dari aktor kebijakan atau instansi setempat bisa memberikan semangat bagi para pelaksana kebijakan untuk bisa berkomitmen dan bersungguh-sungguh dalam menegakkan kedisiplinan dan kejujuran terkait pelaporan hasil kinerja sehingga tujuan dari tambahan penghasilan pegawai dapat tercapai. Pemahaman dan pendalaman juga dapat membantu terciptanya dan terlaksananya implementasi sesuai dengan tujuan yang akan di capai. Respon masyarakat juga dapat menentukan keberhasilan suatu implementasi, karena dapat menentukan sikap apakah masyarakat menerima, netral atau menolak.

D. Struktur Birokrasi

Pemerintah Kabupaten Sinjai selalu memiliki acuan sesuai dengan aturan yang ada, dan sesuai dengan standar operasional yang berlaku, yang telah ditetapkan pada

Peraturan Bupati No.8 Tahun 2018 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sinjai. Dalam implementasi kebijakan, struktur organisasi mempunyai peranan yang penting. Salah satu dari aspek struktur organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standar (standard operating procedures/SOP). Fungsi dari SOP menjadi pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan red-tape, yakni birokrasi yang rumit dan kompleks. Hal demikian pada gilirannya menyebabkan aktivitas organisasi tidak fleksibel.

Struktur birokrasi merupakan unsur yang selalu melekat pada sebuah program atau kebijakan pemerintah, dengan kata lain struktur birokrasi unsur yang sangat penting dari kebijakan pemerintah, struktur birokrasi ini berperan dalam proses pembuatan kebijakan maupun pelaksanaan kebijakan. Dalam hal ini struktur birokrasi merupakan salah satu penentu pelaksanaan tambahan penghasilan pegawai. Jika struktur birokralnya mengalami kesalahan pada posisi jabatan berarti pelaksanaan pemberian tunjangan tambahan penghasilan pegawai tidak akan berjalan dengan baik. Kesalahan penempatan jabatan atau posisi sangat berpengaruh bagi kinerja pegawai.

Permasalahan yang dihadapi oleh organisasi birokrasi yang ada. Banyaknya jumlah pegawai yang tidak disertai oleh pembagian pekerjaan yang jelas berakibat terhadap kinerja yang tidak optimal. Terlihat pada umumnya disetiap kantor pemerintahan yang ada, pada umumnya para pegawai sangat santai dalam bekerja bahkan ada yang membaca Koran di waktu jam kerja.

Menurut Edward III (1980) bahwa penyebaran tanggungjawab pada satu lingkup kebijakan diantara beberapa unit organisasi disebut dengan fragmentasi. Dimensifragmentasi menurut Widodo (2013), menegaskan bahwa struktur birokrasi yang terfragmentasi dapat meningkatkan gagalnya komunikasi karena akan membatasi kemampuan para pejabat tinggi untuk mengkoordinasikan semua sumberdaya yang relevan dan akibat lebih lanjut dapat menimbulkan terjadinya in efisiensi serta pemborosan sumber daya.

Kinerja organisasi dipengaruhi atau ditentukan oleh berbagai faktor baik faktor internal maupun eksternal. Dengan kata lain, sejauh mana faktor-faktor internal maupun eksternal dapat memberi sumbangan terhadap pencapaian kinerja itu. Hasil pengamatan, terhadap struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan pemberian tambahan penghasilan pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai, baik SOP maupun pembagian tugas telah sesuai dengan Peraturan Bupati Sinjai Nomor 8 Tahun 2018. Tentang Tambahan Penghasilan Penghasilan Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sinjai. Meskipun disisi yang yang lain banyaknya sumber daya manusia yang tersedia, bukan berarti mengurangi beban kerja pegawai tetapi makin meningkat optimalisasi pencapaian kinerja pegawai. Oleh karenanya berdasarkan hasil wawancara diatas aspek penempatan sumber daya manusia dalam sebuah jabatan memang menjadi prioritas perhatian agar tidak terfragmentasi terhadap kepentingan politik kekuasaan.

Dengan adanya iklim kerja yang baik maka tentunya dapat memberik terhadap kinerja pegawai yang baik. Jika

mencermati kutipan wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa keberadaan struktur birokrasi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai telah berdasarkan aturan yang ada dan mekanisme pemberian tambahan penghasilan pegawai telah dilakukan sesuai standar operasional peningkatan kesejahteraan pegawai di lingkungan pemerintah kabupaten Sinjai. Jika melihat tinjauan teoritis terhadap implementasi kebijakan, maka oleh Edward III mengatakan bahwa kebijakan yang begitu kompleks menuntut adanya kerjasama banyak orang, ketika struktur birokrasi tidak kondusif pada kebijakan yang tersedia, maka hal ini akan menyebabkan sumber-sumber daya tidak dapat optimal dimanfaatkan. Birokrasi sebagai pelaksana sebuah kebijakan harus dapat mendukung kebijakan yang telah diputuskan secara politik dengan jalan melakukan koordinasi dengan baik antar seluruh elemen dalam oragan birokrasi.

BAB V

PENUTUP

Berdasarkan pembahasan dan analisis data mengenai implementasi kebijakan pemberian tambahan penghasilan pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai. Implementasi Kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjaitelah dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Namun, dalam proses penerapan implementasi kebijakan pemberian TPP belum tersosialisasikan dengan baik dan transparan kepada seluruh pegawai.

Adanya peningkatan kinerja dan disiplin pegawai sejak pemberlakuan pemberian tunjangan TPP, meskipun masih terdapat beberapa kekurangan yang bersifat teknis dan tidak mempengaruhi secara keseluruhan terhadap kinerja yang dicapai.

Aspek pengawasan dan pengendalian dalam pemberian tunjangan TPP lebih di optimalkan lagi secara berjenjang, dengan mengacu pada Peraturan Bupati Nomor 8 Tahun 2018 Tentang Pedoman Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sinjai. Agar sasaran kinerja pegawai dapat tercapai dengan lebih baik lagi.

Aspek komunikasi dan sumber daya peralatan sebagai penunjang operasional lebih ditingkatkan lagi, karena hal tersebut mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai dimasa yang akan datang.

Kinerja organisasi dipengaruhi atau ditentukan oleh berbagai faktor baik faktor internal maupun eksternal. Dengan kata lain, sejauh mana faktor-faktor internal maupun eksternal dapat memberi sumbangan terhadap pencapaian kinerja itu. Hasil pengamatan, terhadap struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan pemberian tambahan penghasilan pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai, baik SOP maupun pembagian tugas telah sesuai dengan Peraturan Bupati Sinjai Nomor 8 Tahun 2018. Tentang Tambahan Penghasilan Penghasilan Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sinjai. Meskipun disisi yang yang lain banyaknya sumber daya manusia yang tersedia, bukan berarti mengurangi beban kerja pegawai tetapi makin meningkat optimalisasi pencapaian kinerja pegawai. Oleh karenanya berdasarkan hasil wawancara diatas aspek penempatan sumber daya manusia dalam sebuah jabatan memang menjadi prioritas perhatian agar tidak terfragmentasi terhadap kepentingan politik kekuasaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggara, S. 2014. ***Kebijakan Publik. Bandung***, CV Pustaka Setia, Jakarta
- Ambar, Teguh, Sulistiyani, Rosidah, (2009. ***Manajemen Sumber Daya manusia***, Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Abdul Wahab, Solichin, 2008. ***Analisis Kebijaksanaan Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijaksanaan Negara***. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Abidin,S.Z,2006. ***Kebijakan Publik***,Jakarta:SuaraBebas.
- Akib, Haedar, Antonius Tarigan, 2008. ***Artikulasi Konsep Implementasi Kebijakan: Perspektif dan Kriteria Pengukurannya***, Jurnal Vol.1. Universitas Pepabri Makassar.
- Achmad Guntur Pratama, 2016. ***Pelaksanaan Kebijakan Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Pemerintahan Kota Yogyakarta***, e-journal.com.
- Campbell. 1989. ***Riset dalam Efektivitas Organisasi***, Terjemahan Sahat Simamora. Jakarta: Erlangga.
- Daft, Richard L. 2002. ***Manajemen***, Edisi Kelima Jilid Satu. Jakarta : Erlangga.
- G, Subarsono, 2005. ***Analisis Kebijakan Publik Konsep, Teori dan Aplikasi***. Yogyakarta, PustakaPelajar.
- Gibson, J.L., Donnelly. J. H., dan Ivancevich D.R., 1988. ***Organizations : Behavior, Structure, Processes***. (Sixth Edition, Business Publications), Texas, Plano.

- Grindle, Merilee S. 1980. *Politics and Policy Implementations in the Third World*, New jersey: Princetown University Press.
- Handyaningrat, Soewarno. 1992. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta : Cv Haji Masagung.
- Ruminta, Hadisuwanto, 2001. *Mencari Solusi Pelayanan Publik Partisipatif*. Jakarta: YAPPIKA.
- Jones, Charles O. 1994. *Editor Nashir Budiman, Pengantar Kebijakan Publik (Public Policy)*, Jakarta:Rajawali Press.
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi: Competency Based Human Resource Management*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mahsun, Mohamad. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik (3th ed)*. Yogyakarta: BPFE.
- Meriana Madjid, 2016. *Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) dan Kemampuan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan, Penelitian dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Morowali*. E-Jurnal.
- Notoatmojo, Soekidjo, 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Nawawi, Ismail. 2013. *Budaya organisasi kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: PT. Fajar Iterpratama Mandiri.
- Prawirosentono, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi (BPFE), Yogyakarta.

- Parsons, Wayne, 2005. ***Public Policy: Pengantar Teori Dan Praktik Analisis Kebijakan***. Jakarta, Kecana.
- Purwanto, Sulistyastuti, 1991. ***Analisis Kebijakan Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan***, Jakarta, Bumi Aksara.
- Riani, Asri Laksmi.2011. ***Budaya Organisasi***, Yogyakarta, Garaha Ilmu.
- Rivai, Veithzal. Deddy Mulyadi. 2009. ***Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi***. Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.
- Samodra,Wibawa.1994. ***Implementasi Kebijakan Publik***, Jakarta: Balai Pustaka.
- Sedarmayanti, 2010. ***Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan***, Bandung, Rafika Aditama.
- Sedarmayanti, 2010.***Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri***, Bandung, Rafika Aditama.
- Siagian, P Sondang. 1992. ***Fungsi-fungsi Manajerial***. Jakarta, Bumi Aksara.
- Siagian, P Sondang.2009.***Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja***. Jakarta, PT.Rineka Cipta.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2006. ***Reformasi Pelayanan Publik***. Jakarta, Bumi Aksara.
- Sudarmanto, SIP, Msi (2009). ***Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM***. Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2002. ***Metode Penelitian Administrasi***, Bandung, CV Alfabeta.

- Sugiyono. 20017. ***Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D***, Bandung, CV Alfabeta.
- Wibowo, 2012. ***Manajemen Kinerja***. Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.
- Widodo, Eko Suparno, 2015. ***Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia***. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Winarno, Budi. 2002.***Teori dan Proses Kebijakan Publik***. Yogyakarta, Media Pressindo.
- Widodo, Joko. 2007. ***Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan aplikasi analisis proses kebijakan publik***, Malang, Bayumedia Publishing.