

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN TAMBAHAN PENGHASILAN PNS PADA BADAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA DAERAH PROVINSI SULAWESI TENGAH

Warna¹, Muzakir Tawil, Nurhanis²

waarna16@gmail.com

¹Mahasiswa Program Studi Magister Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Tadulako

²Dosen Program Studi Magister Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Tadulako

Abstract

This study was to analyze the implementation of additional income policy at Central Sulawesi Board for Village Governance and Community Empowerment, why the implementation had not been effective and what the inhibiting factors. Research methods: qualitative research with descriptive method, informants amounted to 5 people and were selected based on purposive sampling. Data collection techniques: interview, observation, and documentation. The results of the study showed that the implementation of the additional income policy had not been run well, for three of the four dimensions that were examined had not run well, namely: first, communication especially socialization aspect had not been maximized, second, quantity of human resources was not adequate, as well as funding, facilities, and infrastructures had less supports for the implementation of the policy. Third, dispositions and attitudes including honesty, democratic nature, and commitment had been run by the implementors, but not maximized so that the implementation was not yet effective. While however, the bureaucratic structure, namely duties and functions, had been clear so there is no fragmentation and flexibility. The inhibiting factors were limited funding, resources, facilities, and infrastructures in the implementation.

Keywords: *Implementation of Civil Servants Additional Income, Communication, Resources, Disposition, and Bureaucratic Structure*

Tunjangan tambahan penghasilan berbasis kinerja adalah sistem pembayaran yang mengkaitkan imbalan (*reward*) dengan prestasi kerja (*performance*). Implikasi dari konsep tersebut adalah bahwa seseorang yang berkinerja baik maka akan memperoleh imbalan yang lebih tinggi dan begitu pula sebaliknya. Artinya, semakin tinggi kinerja yang diraih pegawai akan semakin tinggi pula imbalannya. Dengan demikian jika sistem ini dapat diterapkan secara efektif maka akan berdampak positif bagi organisasi karena akan dapat

Masalah utama dari program tunjangan tambahan penghasilan berbasis kinerja (*merit pay*) adalah pada desain atau penerapannya yang tidak efektif (McGinty dan Hanke, 1992). Studi yang dilakukan oleh Wilkerson (1995:40-45) juga menyatakan bahwa meskipun sistem pembayaran berdasarkan kinerja secara substansial dapat meningkatkan produktivitas,

desain dan implementasi yang jelek dapat menekan potensi efektivitasnya. Kemudian, riset Lowery, Petty, dan Thompson (1996) terhadap 8000 karyawan, mengungkapkan bahwa ternyata 4.788 responden setuju terhadap program remunerasi berbasis kinerja, tetapi mengeluhkan masalah implementasinya. Berdasarkan uraian di atas, implementasi program ternyata menjadi faktor utama penentu keberhasilan dan kegagalan program tunjangan tambahan penghasilan berbasis kinerja, sehingga berangkat dari hal tersebut penulis ingin mengkaji implementasi program tunjangan tambahan penghasilan berbasis kinerja sebagai sebuah program yang saat ini sedang hangat diterapkan sebagai salah satu program unggulan dalam kebijakan reformasi birokrasi di Indonesia khususnya pada seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah pada khususnya.

Observasi awal penulis juga menemukan keluhan seorang pelanggan lain yang berkaitan dengan rendahnya kedisiplinan pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa Provinsi Sulawesi Tengah yang mengakibatkan ketidakpuasan pelayanan yang diterima oleh pelanggan sebagai pengguna layanan di Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa Provinsi Sulawesi Tengah, seperti digambarkan dalam pernyataan berikut.

Mencermati kondisi yang telah dipaparkan di atas telah menjadi sinyal bahwa terdapat masalah dalam implementasi Program tambahan penghasilan berbasis kinerja bagi pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa Provinsi Sulawesi Tengah. Faktanya, Program Remunerasi berbasis kinerja sebagai bagian dari reformasi birokrasi belum mampu meningkatkan kinerja pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa Provinsi Sulawesi Tengah. Kemudian pertanyaannya adalah, apa yang terjadi dengan implementasi program peningkatan kinerja melalui pemberian honorarium kinerja tersebut, hal ini yang menjadi alasan mengapa penelitian ini dilakukan.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, karena tujuannya adalah untuk mendeskripsikan dan menggambarkan apa adanya mengenai suatu variabel, gejala, keadaan atau fenomena sosial tertentu (Bungin, Burhan, 2007). Dalam hal ini guna menganalisis data yang diperoleh secara mendalam dan menyeluruh, dengan harapan dapat diketahui sejauhmana tingkat keberhasilan pelaksanaan tambahan penghasilan PNS pada Badan Pemberdayaan dan Pemerintahan Desa Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.

Pendekatan kualitatif dipilih dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam atas suatu obyek penelitian. Teori awal yang dibangun hanya sebatas membantu pemahaman dalam menyusun permasalahan

agar menjadi lebih terfokus. Penelitian kualitatif tidak bertujuan mengkonfirmasi realitas, seperti dalam uji hipotesis, tetapi justru “menampakan” atau membangun realitas yang sebelumnya belum terungkap, implisit, tersembunyi, menjadi nyata, eksplisit, nampak (Irawan, 2007).

Definisi Konsep dan Operasional

Berdasarkan definisi yang terdapat pada tinjauan pustaka, maka penulis hanya memfokuskan pada satu variabel yaitu, implementasi kebijakan tambahan penghasilan PNS Badan Pemberdayaan dan Pemerintahan Desa Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, dengan indikator sebagai berikut: Komunikasi (*communication*), Sumberdaya (*resources*) Disposisi (*disposition*) Struktur birokrasi (*bureaucracy structure*).

Jenis dan Sumber Data

Data primer, Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari informan dengan menggunakan pedoman wawancara;

Data sekunder, Data sekunder dalam penelitian ini adalah sebagai hasil observasi, wawancara dan pengumpulan data-data yang dianggap penting dalam upaya implementasi tambahan Penghasilan PNS Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.

Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2006:154), pengumpulan data tak lain dari suatu proses pengadaan data primer untuk keperluan penelitian. Dalam pengumpulan data yang dibutuhkan, teknik yang dipakai penulis adalah:

Observasi / Pengamatan

Pengamatan langsung kegiatan pengamatan fenomena secara langsung berhubungan dengan sasaran yang diamati dan hanya membatasi pada persoalan yang ditanyakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dimensi Komunikasi

Untuk mendapatkan aparatur negara dan penyelenggara negara, PNS yang berahlak mulia, tepat janji, jujur, disiplin, adil, taat hukum, hati-hati dan cermat, sopan santun dan adil dalam melaksanakan tugas pekerjaannya setiap hari, sangat ditentukan oleh tingkat pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaannya, dan salah satu faktor yang dapat memberikan pemahaman terhadap suatu kebijakan untuk eksistensi pekerjaan, adalah melalui sosialisasi dari kebijakan tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara tentang sosialisasi implementasi kebijakan Tambahan Penghasilan PNS di Badan Pemberdayaan dan Pemerintahan Desa Daerah Provinsi Sulawesi Tengah dapat penulis paparkan sebagai berikut Wawancara dengan Djoko Harianto, M.Si selaku sekretaris Badan Pemberdayaan dan Pemerintahan Desa Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, menjelaskan bahwa:

“Sudah diolah peraturan gubernur sosialisasi melalui rapat persetujuan dan selalu disampaikan di apel pagi dan sore atau upacara mengisi absen dari Penjabaran absen. Bentuk sosialisasi: Rapat staf tentang peraturan tambahan penghasilan implementasinya dikembalikan kepala seksi sebagai atau langsung PNS tersebut”. (Senin, tanggal 02 Mei 2016).

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa sosialisasi implementasi kebijakan tambahan penghasilan PNS telah dilaksanakan oleh Badan Pemberdayaan dan Pemerintahan Desa Daerah Provinsi Sulawesi Tengah melalui rapat tentang disiplin, kinerja dan tambahan penghasilan PNS. Namun hal ini belum optimal karena hanya melibatkan Kepala Sub Bagian yang ada.

Hal yang sama juga dikatakan oleh Saiful A. Hasibuan selaku Kepala Bagian Program, menjelaskan bahwa:

Belum semua memahami yang ada dikarenakan oleh sosialisasi yang tidak melibatkan semua PNS pada Biro Umum Sekretariat Daerah

Provinsi Sulawesi Tengah disebabkan waktu dan biaya pelaksanaannya sangat terbatas. (Petunjuk Teknisnya termuat dalam Peraturan Kepala BKN nomor 21 Tahun 2010 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil) Diumumkan di apel pagi dan sore disampaikan oleh kepala biro atau yang mewakili (rapat-rapat bulanan) sehingga bentuk dari sosialisasi disampaikan oleh Sekretaris Daerah Provinsi, para Assisten Sekdaprov atau Kepala Biro diupacara bulanan, apel pagi dan sore sedangkan untuk SKPD Lingkup Provinsi menjadi kewenangan Kepala SKPD. (hasil wawancara Senin, tanggal 09 Mei 2016).

Sukmawati, SE. MAP staf Badan Pemberdayaan dan Pemerintahan Desa Daerah Provinsi Sulawesi Tengah juga menambahkan, bahwa:

“Sosialisasi yang dilakukan oleh implementor masih terbatas pada surat edaran kepada PNS lingkup Badan Pemberdayaan dan Pemerintahan Desa Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, sehingga pengetahuan tentang Peraturan Pemerintah nomor 53 Tahun 2010 tidak efektif “ (hasil wawancara, Selasa, 03 Mei 2016).

Kurangnya sosialisasi yang dilaksanakan oleh Badan Pemberdayaan dan Pemerintahan Desa Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, menyebabkan pemahaman akan tambahan penghasilan PNS kurang dipahami oleh PNS, sehingga menyebabkan seringnya terjadi pelanggaran disiplin, seperti bolos kerja, datang dan pulang tidak tepat waktu.

Dan pendapat di atas, sangat jelas, terlihat, kurangnya disiplin pegawai pada Badan Pemberdayaan dan Pemerintahan Desa Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, sangat terlihat dan tidak tepat waktu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai aparat Negara. Makna yang terkandung dalam penjelasan di atas, menunjukkan bahwa pegawai harus bekerja sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang berlaku. Ketentuanketentuan itu berwujud nilai serta kaidah-kaidah kerja yang positif diaktualisasikan dengan berperilaku yang teratur dan tertib dalam kehidupan kelembagaan. Untuk mewujudkan salah

satunya, adalah membangun pemahaman pegawai negeri sipil, tentang tugas dan tanggung jawab sebagai PNS.

Seluruh penjelasan diatas, dapat disimpulkan, bahwa sosialisasi kebijakan disiplin pegawai negeri sipil, kurang dilaksanakannya, karena tidak ada anggaran kegiatan sosialisasi, yang termuat dalam pagu anggaran, akibatnya pegawai kurang mengetahui tanggung jawabnya sebagai aparatur Negara, yang mempunyai kewajiban memberikan pelayanan kepada masyarakat, dan bekerja dengan disiplin yang tinggi serta disertai dengan dedikasi akan tanggung jawabnya sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat, kurangnya disiplin yang diperlihatkan, dengan tidak tepat waktu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai aparat Negara.

Dimensi Sumber daya

Menurut *Edward III* dalam Budi Winarno (2002:132) menjelaskan bahwa sebagai isi kebijakan yang dapat dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan, diyakini pelaksanaan kebijakan tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, yakni kompetensi dan sumber daya finansial, maupun sarana prasarana. Sumber daya adalah faktor yang penting untuk implementasi kebijakan agar dapat berjalan efektif.

Salah satu faktor, yang dapat mendukung keberhasilan Badan Pemberdayaan dan Pemerintahan Desa Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, adalah kemampuan staf, sarana dan prasarana. Kemampuan individu sebagai nilai yang dimiliki aparatur daerah menjadikan suatu kekuatan dalam menanggapi setiap kejadian-kejadian atau persoalan dilingkungan pekerjaan. Kemampuan individu yang terbentuk dengan baik akan memberikan pengaruh positif dengan kinerja organisasi.

Kemampuan sumber daya manusia, dapat dilihat dan pendidikan formal dan kemampuan teknis (pendidikan informal), yang dimiliki oleh

pengelola suatu kebijakan, dalam hal ini, kemampuan pegawai Badan Pemberdayaan dan Pemerintahan Desa Daerah Provinsi Sulawesi Tengah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pegawai, yang berdisiplin dan berdedikasi yang tinggi.

Untuk mengetahui disiplin pegawai dikaitkan dengan sumber daya manusia dimiliki dapat dilihat dari, tingkat pendidikan pegawai. Pendidikan sangat mendukung bagi pegawai untuk mampu berpikir secara lebih rasional dan kritis, sehingga akan lebih mudah dalam menyelesaikan segala persoalan yang dihadapinya. Pendidikan pegawai merupakan salah satu yang dijadikan tolok ukur dalam merekrut seseorang untuk ditempatkan pada jabatan atau posisi tertentu. Diharapkan dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai maka tugas dan tanggung jawab dapat diselesaikan dengan baik.

Wawancara dengan Djoko Harianto, M.Si Sekretaris Badan Pemberdayaan dan Pemerintahan Desa Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, menjelaskan bahwa:

“ Terus terang, BPMD kekurangan PNS. satu seksi lima orang, sedangkan jumlah pegawai hanya 59 orang, terdiri dari S3 satu orang, S2 18 Orang, SMP satu Orang, SMA 17 Orang D3 dua orang, S1 24 Orang tanggapan sangat membantu perekonomian harus dibarengi disiplin kerja dan disiplin waktu. BPMD belum menggunakan mesin elektronik masih manual absen tangan hal ini yang menyebabkan tidak akuratnya dalam perhitungan kehadiran pegawai ” (hasil wawancara, Senin, 02 Mei 2016).

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa pendidikan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan tidak sesuai dengan pendidikan yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang ada. Hal ini mendapat tanggapan dari Kepala Bagian Program, Saiful A. Hasibaun, bahwa:

“SDM berbeda-beda tingkat pemahamannya dan biasa – biasa saja mereka berusaha untuk meningkat disiplin dan kinerja Sarana dan prasarana ditunjang mesin absensi jempol

(elektronik) peningkatan disiplin pegawai meningkat apel pagi dan sore dengan adanya absensi elektronik jumlah pegawai sangat meningkat ” (hasil wawancara, Senin, 09 Mei 2016).

Menurut penjelasan diatas, bahwa banyak hal yang menentukan tingkat pemahaman seorang pegawai dalam memahami disiplin kerja, terutama tugas yang diberikan oleh pimpinan, antara lain: latar belakang pendidikan, kemampuan, pengalaman dan lain-lain. Semakin sesuai latar belakang pendidikan, berarti semakin tinggi pula pemahaman disiplin pegawai tersebut.

Menurut hasil observasi, terlihat dilapangan, masih pegawai datang pegawai datang terlambat, datang jam 9.00 pagi pulang 11.00 siang, terlihat pula ada staf pergi ke mall berombongan dengan teman-temannya pada saat jam kantor dan memakai baju kantor. Perilaku demikian adalah perilaku yang tidak bertanggung jawab yang dilakukan oleh seorang aparatur negara, hanya saja, saya melihat pemotongan tambahan penghasilan belum dilaksanakan pada pegawai yang berperilaku demikian, tidak pernah ada (observasi, 21 April, 2016).

Menurut Sukmawati ,SE.MAP staf Badan Pemberdayaan dan Pemerintahan Desa Daerah bahwa:

“Pendidikan sangat mendukung bagi pegawai untuk mampu berpikir secara lebih rasional dan kritis, sehingga akan lebih mudah dalam menyelesaikan segala persoalan yang dihadapinya. Pendidikan pegawai merupakan salah satu yang dijadikan tolok ukur dalam merekrut seseorang untuk ditempatkan pada jabatan atau posisi tertentu. Diharapkan dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai maka tugas dan tanggung jawab dapat teratasi dengan lebih baik “ (hasil wawancara, Selasa 03 Mei 2016)

Penjelasan diatas, yang bersumber dan basil wawancara, observasi, maupun dikaitkan dengan teori sumber daya manusia, dapat disimpulkan, bahwa, pendidikan Pegawai Negeri Sipil yang ada pada Badan Pemberdayaan dan Pemerintahan Desa Daerah,

dapat memberi kontribusi pada disiplin pegawai negeri sipil, karena sangat terlihat, bahwa rata-rata yang sering bolos adalah pegawai yang tidak memiliki jabatan, dan pegawai yang mempunyai tupoksi tidak sesuai dengan bidang keahlianya.

Pendidikan merupakan salah satu hal yang paling diperhitungkan oleh organisasi untuk pengembangan lembaga. Menurut data diatas, bahwa Semakin tinggi pendidikan seseorang, maka tingkat pemahaman serta analisisnya terhadap disiplin kerja akan semakin baik, sehingga umumnya seseorang yang memiliki pendidikan yang tinggi kemungkinan akan ditempatkan pada pos-pos yang memerlukan tingkat pemahaman dan analisa yang tinggi pula, namun yang terjadi ada bidang pekerjaan, yang menempatkan pegawai tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, akibatnya pegawai tersebut kurang dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik (kurang berdisiplin dalam tugas). Dari pendapat diatas, sangat jelas, terlihat, kurangnya disiplin pegawai pada Badan Pemberdayaan dan Pemerintahan Desa Daerah, diperlihatkan lewat perilaku, tidak tepat waktu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai aparat Negara.

Selain sumber daya manusia yang dijadikan dimensi yang diteliti, sarana prasarana jugs merupakan daya dukung dalam melihat disiplin pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Salam Lamangkau, SH selaku Kasubag Peraturan Gubernur, menjelaskan, bahwa:

“Sumber daya manusia berbeda – beda sesuai taraf tingkat pendidikan ada yang menilai positif dan ada juga yang merasa tidak adil karena berdasarkan beban kerja yang intinya melihat kelompok jabatan fungsional tertentu dan fungsional umum pada prinsipnya tunjangan tambahan ini bukan beban kerja tetapi untuk meningkatkan disiplin para pegawai negeri sipil. Sarana dan prasarana absen elektronik kontak eyes (hasil wawancara, Senin 16 Mei 2016)”.

Penjelasan tentang sarana prasarana kantor yang dapat menghambat pekerjaan

kantor, mendapatkan pengakuan serupa, dari Djoko Harianto, M.Si Sekretaris Badan Pemberdayaan dan Pemerintahan Desa Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, menjelaskan bahwa: *“Selain sumber daya manusia yang merupakan penghambat dan disiplin pegawai, faktor sarana prasarana tidak kalah pentingnya, kami selalu disalahkan oleh pimpinan, apa bila pekerjaan tidak selesai tepat waktu, dilain sisi faktor sarana prasaran pendukung pekerjaan tidak diperhatikan, bukan itu saja penghargaan terhadap prestasi kerja, seperti insentif pun kami kurang diperhatikan, bagaimana kami bisa bekerja dengan baik, kalau unsur pimpinan saja yang sejahtera, sedan kami bawahan tidak diperhatikan dan segi kesejahteraan. (hasil wawancara, senin 02 Mei, 2016).*

Dukungan fasilitas kerja dalam memperlancar penyelesaian beban tugas diperlukan bagi setiap pegawai, mendapatkan tanggapan serupa dari Djoko Harianto, M.Si Sekretaris Badan Pemberdayaan dan Pemerintahan Desa Daerah Provinsi Sulawesi Tengah bahwa:

“Seharusnya pegawai dapat bekerja dengan baik, jangan sarana prasarana dan insentif dijadikan alasan, sehingga tidak dapat bekerja dengan baik, walaupun sebenarnya kedua unsur tersebut diakui dapat menghambat disiplin kerja pegawai. (hasil wawancara, senin 02 Mei 2016)

Tidak sepatutnya dilakukan oleh seorang pegawai meninggalkan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, hanya karena alasan kurang memadainya sarana yang dimiliki oleh lembaga dalam menunjang pelaksanaan disiplin. Namun kadang hal ini terjadi. Saiful A. Hasibaun Kepala Bagian Program Senin, yang menjelaskan, bahwa:

“ Kalau saya ditanya tentang kondisi sarana dan prasarana yang mendukung tercapainya disiplin kerja, maka saya tentu terang akan menjawab, bahwa sarana penunjang dalam disiplin kerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah masih kurang memadai dalam hal ini komputer sehingga dapat menunda penyelesaian

pekerjaan” (hasil wawancara, senin 09 Mei 2016).

Dari seluruh pendapat diatas, yang dijelaskan oleh informan maupun yang bersumber dan hasil observasi bahwa, sarana penunjang peningkatan disiplin kerja pegawai, terutama dalam melaksanakan pekerjaan kantor, dapat disimpulkan, bahwa sarana yang ada pada masih sangat kurang terutama komputer yang sangat terbatas, baik dilihat dan jumlah maupun dari kualitasnya. Dan pernyataan penelitian dengan melihat potensi sumber daya manusia, maupun potensi sarana prasarana, yang ada, maka dapat disimpulkan, bahwa dimensi sumber daya kurang berjalan dengan baik, karena keterbatasan sumber daya manusia yang dimiliki (penempatan bukan pada bidang ilmu) dan sarana pendukung yang kurang memadai, (komputer yang memiliki kualifikasi, 2003 dan 2007).

Desposisi atau Sikap

“Disposisi lebih diarahkan pada komitmen dan kejujuran petugas dalam melaksanakan pekerjaannya. Komitmen dan kejujuran yang tinggi dalam melaksanakan kebijakan disiplin pegawai negeri, merupakan gambaran sikap Aparatur dalam mewujudkan pelayanan publik yang prima. Komitmen dan kejujuran yang dimaksudkan adalah komitmen dengan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, fakta yang ada dilapangan masih banyak pegawai yang tidak berkomitmen dalam menegakan disiplin, karena masih banyak yang datang terlambat, dan pulang cepat pada saat masih waktu kantor “. (hasil wawancara, Senin 02 Mei 2016).

Hasil wawancara di atas menjelaskan tentang kurangnya komitmen dalam menjalankan perannya sebagai aparatur pemerintah yang digaji oleh Negara, terutama tidak datang tepat waktu di tempat pekerjaan (kantor). Salam Lamangkau, SH Kasubag Peraturan Gubernur menjelaskan:

“Kalau ditanya tentang ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, tergantung situasinya, yang menjadi masalah disini, bukan semata-mata, faktor manusia yang sering

datang terlambat ditempat kerja,tetapi kadang disebabkan sarana pendukung dalam menyelesaikan pekerjaan, cukup terbatas, seperti komputer, kami hanya punya 4 buah komputer, itu pun yang satu dalam kondisi dalam keadaan rusak, tidak sesuai dengan pekerjaan yang begitu banyak ditambah lagi dari lokasi kantor secara geografis” (hasil wawancara Senin, 16 Mei 2016).

Dari seluruh pendapat diatas, yang dijelaskan oleh informan maupun yang bersumber dari hasil observasi bahwa, peraturan kerja digunakan untuk menciptakan kondisi yang kondusif. Peraturan dibuat untuk membuat kelancaran pekerjaan, bagaimana agar suatu tugas pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktu sehingga tujuan organisasi dapat dicapai, namun kenyataannya sebagian besar pegawai belum melaksanakan pekerjaan dengan baik, karena tidak mematuhi disiplin kerja, hal tersebut dilihat dari Kurang tepatnya penyelesaian pekerjaan yang ada disebabkan karena volume pekerjaan yang begitu banyak, namun tidak disertai dengan jumlah pegawai dan kualitas pegawai serta penempatan pegawai berdasarkan keahlian, letak geografis kantor dan grid pembagian tambahan penghasilan yang dipukul rata.

Struktur Birokrasi

Karakteristik, norma-norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi berulang-ulang dalam badan-badan eksekutif yang mempunyai hubungan baik potensial maupun nyata dengan apa yang mereka miliki dalam menjalankan kebijakan, berdasarkan hirarki.

Standar atau ukuran disiplin masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja yang digunakan di Badan Pemberdayaan dan Pemerintahan Desa Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, adalah setiap PNS wajib datang, melaksanakan tugas, dan pulang sesuai ketentuan jam kerja yaitu jam 08.00-16.00 (senin-jumat) istirahat pada jam 12.00-13.00 kecuali hari jum'at jam 11.30-14.00, serta tidak berada ditempat umum bukan karena dinas dan grid tambahan penghasilan berdasarkan

peraturan gubernur yang ada. Apabila berhalangan hadir wajib memberitahukan kepada pejabat yang berwenang. Djoko Harianto,M.Si, menjelaskan, bahwa:

“ Struktur birokrasi, yang saya mengerti, adalah bagaimana pegawai melaksanakan disiplinkerja dan pertanggung jawaban kerja sesuai dengan tupoksinya. Menurut penglihatan saya, Peraturan PP 41 bahwa BPMD ini satu Kepala Badan, satu Sekretaris emapat kepala bidang, 11 orang kepala seksi, ketertiban dan masalah dengan tunjangan penghasilan berdasarkan gret dan beban kerja belum sesuai perbedaan sangat jauh harus ditinjau kembali. Legalitas adalah Peraturan Gubernur sesuai SK No 1 Tahun 2016 tentang tambahan penghasilan bagi PNS dilingkungan pemerintah provinsi sulawesi tengah. Untuk mendapat tunjangan tunjangan penghasilan berdasarkan SK Gubernur No 1 Tahun 2016 yang didalamnya telah ditetapkan persyaratan Sistimnya yaitu: Pemberian tunjangan penghasilan berdasarkan daftar hadir dan jumlah kerja yang direkap setiap bulan diserahkan kepada seksi masing-masing dan kepala bidang kemudian diserahkan kepada sekretaris untuk diproses untuk pencairan dananya” (hasil wawancara, Senin 02 Mei 2016).

Dalam menjalankan disiplin kerja, mendapat apresiasi, bahwa pegawai negeri sipil Badan Pemberdayaan dan Pemerintahan Desa Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, dalam bekerja sudah sesuai dengan tupoksinya. Ismawati Muid, SE., MM bahwa:

“Kalau ditanya tentang apakah mereka bekerja sudah sesuai dengan tupoksi, saya katakana iya, namun kalau ditanya tentang, ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, saya katakana masih banyak yang bekerja kurang tepat waktu, karena waktu kerja digunakan untuk cerita yang tidak (ada kaitannya dengan pekerjaanya, bahkan ada pada saat jam kantor tidak terlihat ditempatnya bekerja. (hasil wawancara,Senin 02 Mei 2016)

Mekanisme kerja berdasarkan struktur birokrasi, dapat dikatakan sudah berjalan

dengan baik, hanya saja pelaksanaan berdasarkan tupoksi tidak disertai dengan komitmen disiplin dalam menjalankan tupoksi, terbukti masih banyak pegawai Badan Pemberdayaan dan Pemerintahan Desa Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, yang tidak menggunakan waktu kerja seefisien mungkin, seperti: Meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja, Tidak sepatutnya dilakukan oleh seorang pegawai, hanya karena alasan yang tidak jelas. Sukmawati ,SE.MM staf BPMD, yang menambahkan juga, bahwa:

“Mekanisme kerja pegawai dalam menjalankan tupoksinya, diakui belum maksimal, karena masih banyak pelanggaran yang dilakukan, termasuk disiplin waktu kerja dan kurang telitian dalam bekerja, namun itu tidak perlu dipermasalahan, yang perlu diupayakan adalah bagaimana merubah perilaku dan pola pikir pegawai melalui apakah itu pelatihan atau penghargaan pada pegawai yang berprestasi, sehingga menjadi motivasi pegawai lainnya dalam meningkatkan disiplin kerja serta memahami sungguh-sungguh tugas dan tanggung jawabnya sebagai PNS/aparat pemerintah yang digaji dari uang rakyat”,(hasil wawancara, Selasa 03 Mei 2016)).

Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan merupakan ukuran bagi seorang pegawai dalam hal kedisiplinan. Pekerjaan yang diselesaikan tepat pada waktunya akan membuat pelaksanaan pekerjaan yang lain tidak terbelengkhai, sebaliknya kalau pekerjaan sering terlambat, maka akan mempengaruhi mekanisme atau sistem penyelesaian pekerjaan yang lain.

Saiful A.Hasibaun Kepala Bagian Program mengatakan, bahwa:

“Saya melihat, untuk mekanisme kerja berdasarkan tupoksi, dapat dikatakan sudah berjalan, hanya saja kalau ditanya hasil dari kerja tersebut belum menunjukkan hasil yang lebih baik, karena perilaku pegawai yang tidak berdisiplin masih mendominasi tindakan kurang disiplin dari pegawai Biro Umum

Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, ((hasil wawancara, senin 09 Mei 2016)

Ismawati Muid, SE.MM juga menambahkan, bahwa:

“Tupoksi sudah jelas penjabarannya namun masih banyak yang tidak menjalankan sesuai tupoksi masing-masing, hal ini yang membuat mekanisme kurang efektif dan terhambat, ((hasil wawancara, Senin 02 Mei 2016)

Seluruh pendapat diatas, yang dijelaskan oleh informan maupun yang bersumber dari hasil observasi bahwa, Mekanisme kerja pegawai dalam menjalankan tupoksinya, diakui berjalan cukup baik, walau demikian, masih banyak, melakukan pelanggaran, termasuk disiplin waktu kerja dan kurang telitian dalam bekerja, namun itu tidak perlu dipermasalahan, yang perlu diupayakan adalah bagaimana merubah perilaku dan pola pikir pegawai melalui apakah itu pelatihan atau penghargaan pada pegawai yang berprestasi, sehingga menjadi motivasi pegawai lainnya dalam meningkatkan disiplin kerja serta memahami sungguh-sungguh tugas dan tanggung jawabnya sebagai PNS/aparat pemerintah yang digaji dan uang rakyat.

Sehingga berdasarkan analisis pembahasan hasil penelitian tentang analisis implementasi kebijakan tambahan penghasilan PNS pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Daerah Provinsi Sulawesi Tengah sebagai berikut:

1. Komunikasi dalam hal ini sosialisasi tentang kejelasan dan konsistensi belum berjalan dengan baik, hal ini ditunjukkan dengan adanya hambatan komunikasi dalam bentuk sosialisasi yang dilakukan implementor belum secara optimal dilaksanakan.
2. Sumber daya kurang berjalan dengan baik, karena keterbatasan sumber daya manusia yang dimiliki, penempatan bukan pada bidang ilmu dan sarana/prasarana pendukung yang kurang memadai.
3. Disposisi, kurang tepatnya penyelesaian pekerjaan yang ada disebabkan karena volume pekerjaan yang begitu banyak, namun tidak disertai dengan jumlah pegawai

dan kualitas pegawai serta penempatan pegawai berdasarkan keahlian.

4. Mekanisme kerja pegawai dalam menjalankan tupoksinya, diakui berjalan cukup baik, walau demikian masih banyak melakukan pelanggaran termasuk disiplin waktu kerja dan kekurangtelitian dalam bekerja terhadap grid tambahan penghasilan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka ada beberapa saran yang dianggap penting:

1. Perlu dilakukannya sosialisasi dan workshop secara intensif dan berkesinambungan terhadap Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Gubernur Sulawesi Tengah Nomor 07 Tahun 2010 Kriteria Pemberian Tambahan Penghasilan bagi PNS dilingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah serta Peraturan Gubernur Sulawesi Tengah Nomor 47 Tahun 2014 Kriteria Pemberian Tambahan Penghasilan bagi PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah agar informasi tersebut dapat terjangkau bagi oleh seluruh Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.
2. Perlu diperhatikannya sarana dan prasarana yang ada agar disesuaikan dengan jumlah sumber daya manusia yang ada.
3. Agar diperhatikan tingkat kesetaraan dan keadilan Pegawai Negeri Sipil supaya tidak terjadi kesenjangan dalam hal perbedaan pemotongan.
4. Penyesuaian tingkat pendidikan sumber daya manusia dengan tugas pokok dan fungsi yang ditugaskan kepadanya dan letak geografis kantor.
5. Penilaian kinerja PNS secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan

bukan penilaian atas kepribadian seseorang PNS.

6. Penetapan besaran tunjangan kinerja pada masing-masing PNS mengacu pada suatu penilaian yang mendasarkan bobot kerja dan tanggungjawab pada jabatan yang diembannya.
7. Tahapan-tahapan dan kesulitan-kesulitan yang harus dilalui dalam upaya merencanakan, merealisasikan, melaksanakan dan mengembangkan pemberian tunjangan kesejahteraan daerah ini diharapkan memberikan inspirasi bagi daerah-daerah lain khususnya wilayah Provinsi Sulawesi Tengah untuk mengikuti dan menerapkannya di daerah masing-masing.

UCAPAN TERIMA KASIH

Disadari sepenuhnya oleh penulis bahwa keberhasilan dalam penulisan Tesis ini serta menyelesaikan studi pada Program Studi Ilmu Administrasi Publik adalah berkat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, olehnya itu maka pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ketua Komisi Penasehat Bapak DR. Muzakir Tawil, M.Si dan Anggota Komisi Penasehat Ibu DR. Nurhanis, M.Si yang telah mencurahkan segenap waktu dan pikiran dalam membimbing dan mengarahkan Penulis sehinggadapat menyelesaikan artikel ini tepat waktu.

DAFTAR RUJUKAN

- Agustino, Leo. 2006. *Dasar –Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta
- Alatas, Alwi. Al-Fatih; 2005 *Sang Penakluk Konstantinopel*. Jakarta: Zikrul Hakim,
- Alatas, Syed. Hussain (1987) *Korupsi Sifat, Sebab dan Fungsi*, LP3ES, Jakarta.
- Alvin A . James L. Loebbecke, 2008. *Auditing Pendekatan Terpadu, Terjemahan* oleh Amir Abadi Yusuf, Buku Dua, Edisi Indonesia, Salemba Empat, Jakarta

- Arens, Dye R Thomas. 2008. *Understanding Public Policy*. Pearson Education' Upper Saddle River' New Jersey
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- AzharSusanto.2008. *Sistem Informasi Akuntansi*. Bandung: Lingga Jaya
- Budiardjo, M. 2009. *Dasar-Dasar Ilmu Politik*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Dunn, N. William, Muhadjir Darwin (penyunting), 2001, *Analisis Kebijakan Publik: Kerangka Analisis Dan Prosedur Perumusan Masalah*, Hanindita, Yogyakarta.
- Edward III, George C. 1980. *Implementing Public Policy*. Washington DC: Congressional Quarterly Press
- Gibson, dkk. 1987. *Organisasi :Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kelima, Jilid 1, Alih Bahasa Djarkasih, Erlangga, Jakarta.
- Goggin, Malcolm I, Ann O'M Bowman, James P. Lester, Laurence J. O'toote. Jr, 1990, *Implementation Theory And Practice: Toward A Third Generation*, Scott, Foresman/Little Glenview, Illinois.
- Johnston, Michael, 1999, "*Pejabat Pemerintah, Kepentingan Swasta, dan Demokrasi Berkelanjutan: Ketika Politik dan Korupsi Bertemu*" dalam Elliott, Kimberly Ann, Ed, 1999, "*Korupsi dan Ekonomi Dunia*," Yayasan Obor Indonesia, Jakarta
- Keban, Yeremias. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Issu*. Jogjakarta: Grava Media
- Kismartini, dkk. 2005, *Analisis Kebijakan Publik*, Universitas Terbuka. Jakarta
- Masyarakat Transparansi Indonesia, 2001, "*Membangun Pondasi Good Governance di Masa Transisi*," Jakarta, Mei
- Peraturan Gubernur Sulawesi Tengah Nomor 47 Tahun 2014 Kriteria Pemberian Tambahan Penghasilan bagi PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006, Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Van Meter, Donald Van, dan Carl Van Horn, 1975, "*The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework* dalam Administration and Society 6, 1975, London: Sage
- Wahab, Solichin abdul, 1991, *Analisis Kebijakan*, Bumi Aksara, Bandung.
- Warella. Y. 1997. *Administrasi Negara dan Kualitas Pelayanan Publik*. Semarang: FISIP UNDIP
- Wibawa, Samudra, Yuyun Purbokusurno, Agus Pramusinto, 1994, *Evaluasi Kebijakan Publik*, Rajawali Press, Jakarta.
- Widodo, Erna & Mukhtar, 2000, *Kontruksi Ke Arah Penelitian Deskriptif*, Avyrrouz, Yogyakarta.
- Winarno, Budi, 2002, *Teori dan Proses Kebijakan Publik*, Medpres, Yogyakarta.