

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN TUNJANGAN KINERJA DINAMIS
BERDASARKAN SISTEM PENILAIAN PEGAWAI BERBASIS KINERJA
DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA KABUPATEN PURWAKARTA**

Oleh :

Triyono Sumpeno

Tri3.1972@gmail.com

Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi Universitas Subang

ABSTRAK

Pelaksanaan kebijakan pemberian Tunjangan kinerja dinamis sudah berbasis aplikasi/system yang digunakan sebagai salah satu alat kontrol dan dasar pencatatan kinerja pegawainya. Sebelum tunjangan diberikan kinerja pegawai masih belum meningkat, tetapi setelah diberikannya tunjangan kinerja dinamis pegawai mengalami peningkatan, walaupun di awal-awal pelaksanaan pemberian tunjangan ini terjadi perubahan-perubahan sikap para pegawai dimana harus beradaptasi dengan mengikuti aturan yang harus diikuti, dengan perubahan drastis ini membuat para pegawai dapat menyesuaikan dan lama kelamaan terbiasa dalam kinerjanya. Metode penelitian yang digunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Implementasi kebijakan pemberian tunjangan kinerja dinamis berdasarkan Peraturan Bupati nomor 230 tahun 2017 tentang Pemberian Tunjangan Kinerja dinamis dilingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya manusia, Inpsektorat Daerah dan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu. Tunjangan Kinerja Dinamis ini sudah berjalan sesuai tujuan peningkatan kinerja dan kesejahteraan Aparatur Sipil Negara hanya memerlukan perbaikan dalam segiteknis pelaksanaan kebijakannya terutama pengembangan aplikasi agar manipulatip data tidak bisa terjadi dan sehingga kebijakan Tunjangan Kinerja Dinamis berjalan secara optimal.

Kata Kunci : Implementasi, Kebijakan, Tunjangan Kinerja Dinamis

A. PENDAHULUAN

Dengan semakin majunya dunia dan semakin tuanya umur bumi ini informasi adalah salah satu sumber yang dapat di kategorikan sangat penting dan menentukan, seiring dan sejalan tenaga pelayanan pemerintah maupun non pemerintah atau swasta akan menuntut dan menginginkan tercapai tujuan sebuah organisasi dalam hal ini Instansi dengan capaian yang sangat Optimal salah satu faktor yang mempengaruhi pada kualitas optimal atau tidaknya adalah sumber daya manusia yang dimiliki serta dengan

dukungan beberapa faktor lainnya. Isu yang terjadi dalam paradigma penilaian kinerja pegawai negeri sipil dan pelayanan kepada masyarakat dianggap masih rendah. Dengan bergulirnya Reformasi birokrasi dan terobosan-terobosan perubahan, pemerintah terus berupaya dan menata dalam mendorong peningkatan kinerja para aparatur birokrasi, antara lain dengan terus mengadakan perbaikan salah satunya dengan sistem penggajian dan pemberian tunjangan PNS. Dalam amanat Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8

Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, pada pasal 7 : (1) Setiap Pegawai Negeri Sipil berhak menerima gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya; (2) Gaji yang diterima oleh Pegawai Negeri Sipil harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraan.

Dalam Penelitian kami menemukan data sebagai berikut, dimana data tersebut memberikan gambaran bahwa setelah diberikan tunjangan ternyata kinerjanya belum optimal, dilihat dari masih banyaknya tingkat kehadiran pegawai yang tidak hadir dan terlambat serta kinerjanya belum sesuai yang di harapkan.

Persentase rata-rata kinerja pegawai perbulan berdasarkan pinalti TKD selama Tahun 2018

No	Bulan	Persentase Pinalti Disiplin Dan Kinerja	Persentase Rata-Rata Pinalti
1	Januari	47 %	25 %
2	Pebruari	50 %	16 %
3	Maret	36 %	13 %
4	April	55 %	28 %
5	Mei	53 %	10 %

Sumber : Data Primer BKPSDM Kabupaten Purwakarta

Data diatas menggambarkan bahwa pegawai tiap bulannya yang terkena pinalti disiplin dan kinerja mencapai 50 % di hitung berdasarkan seluruh jenis pinalti yang ada terkait TKD, tapi dilihat dari persentase rata-rata pinalti, dengan kondisi ini penulis mencoba memberikan gambaran awal sebagai pintu masuk untuk penelitian lebih lanjut. Gambaran tabel di atas menunjukkan bahwa Tunjangan Kinerja Dinamis yang diberikan kepada tiap pegawai tidak otomatis membuat seorang pegawai mengikuti aturan apa yang di haruskannya, sehingga terkena pinalti yang seharusnya tidak. Ini pun berdampak kepada pegawai lainnya artinya bahwa Tunjangan pegawai tidak berbanding lurus meningkatkan disiplin dan kinerja pegawai, ada unsur-unsur lain yang diperkirakan sangat berdampak.

Kebijakan ini muncul dengan maksud dan tujuan sebagai acuan dan pedoman Aparatur Sipil Negara secara umum :

- 1) Meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat
- 2) Meningkatkan disiplin bagi Aparatur Sipil Negara
- 3) Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara
- 4) Meningkatkan Integritas Aparatur Sipil Negara
- 5) Meningkatkan Keadilan dan kesejahteraan Aparatur Sipil Negara
- 6) Meningkatkan dalam tertib administrasi pengelolaan keuangan daerah.

Implementasi Kebijakan TKD belum optimal, ditunjang dengan indicator masalah sebagai berikut :

- 1) Pegawai tidak bekerja sesuai kompetensi, kualifikasi pendidikan dan Sosio kultural pengetahuan yang dimilikinya, dimana sesuai dengan teori Van Meter dan van Horn tentang Sumber daya manusia.
- 2) Tidak tegasnya para pelaksana dilapangan dalam melaksanakan implementasi kebijakan yang sudah di tetapkan sesuai peraturan yang berlaku tidak dilaksanakan dengan baik sesuai peraturan yang di haruskan. Adanya ketidak patuhan para pelaksana dilapangan sesuai dengan teori Implementasi dari van Meter dan Van Horn bahwa sikap para pelaksana sangat berpengaruh dalam pelaksanaan sebuah Implementasi kebijakan.
- 3) Adanya indikasi untuk memanipulasi data kehadiran dan kinerja khususnya para pengelola kehadiran dan kinerja, untuk pemenuhan laporan kehadiran dan kinerja padahal yang bersangkutan tidak pernah hadir dan berkinerja.

Sistem Kompensasi dalam hal ini Tunjangan Kinerja Dinamis (TKD) yang diberikan diBKPSDM Kabupaten Purwakarta berdasarkan pada :

- a) Beban Kerja Pegawai Negeri Sipil di beri pekerjaan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dinilai dapat lampau atau beban kerja normal, sehingga pekerjaan tidak selesai tepat waktu atau bisa juga selesai lebih dari waktu yang telah ditentukan.
- b) Tempat melaksanakan tugas kondisi kerja beberapa pegawai negeri sipil dalam melaksanakan

tugasnya, berada pada lingkungan kerja yang memiliki risiko tinggi, belum di akomodir antara pegawai yang bekerja dikantor dengan pegawai yang bekerja di lapangan beresiko tinggi.

- c) Tingkat kedisiplinan pegawai kurang menunjang walaupun rata-rata kedisiplinannya relatif meningkat, adapun penghargaan (pemberian kompensasi TKD) yang belum memadai pada prestasi kerja pegawai. Adanya ketidak sesuaian antara tugas dengan kualifikasi, kompetensi yang dimiliki hal ini berpengaruh kepada produktivitas kinerja pegawai sehingga kinerjanya dinilai belum optimal di tambah dengan pelayanan dan disiplin yang belum baik karena tidak cakupnya Sumber Daya Manusia yang ada serta minimnya inovasi.

B. KAJIAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Implementasi Kebijakan

Landasan teori ini perlu ditegaskan agar penelitian itu mempunyai dasar yang kokoh, dan bukan sekedar perbuatan yang coba-coba. Adanya landasan teoritis ini merupakan ciri bahwa penelitian itu merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data.

2.1.1. Pengertian Implementasi Kebijakan Menurut Afan Gaffar, (2009: 295) :

Implementasi merupakan salah satu tahap dalam proses kebijakan publik. Biasanya implementasi dilaksanakan setelah sebuah kebijakan dirumuskan dengan tujuan yang jelas. Implementasi adalah suatu rangkaian aktifitas dalam rangka menghantarkan kebijakan

kepada masyarakat sehingga kebijakan tersebut dapat membawa hasil sebagaimana yang diharapkan.

Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier (1979) yang dikutip oleh Solichin Abdul Wahab, menjelaskan makna implementasi ini dengan mengatakan bahwa:

“Memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijakan, yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijakan Negara, yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian (Solichin Abdul Wahab, 1997: 64-65).

Adapun syarat-syarat untuk dapat mengimplementasikan kebijakan negara secara sempurna menurut Teori Implementasi Brian W. Hogwood dan Lewis A. Gun yang dikutip Solichin Abdul Wahab, yaitu :

- 1) Kondisi eksternal yang dihadapi oleh badan atau instansi pelaksana tidak akan mengalami gangguan atau kendala yang serius. Hambatan-hambatan tersebut mungkin sifatnya fisik, politis dan sebagainya.
- 2) Untuk pelaksanaan program tersedia waktu dan sumber-sumber yang cukup memadai.
- 3) Perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar tersedia.

- 4) Kebijakan yang akan diimplementasikan didasarkan oleh suatu hubungan kausalitas yang handal.
- 5) Hubungan kausalitas bersifat langsung dan hanya sedikit mata rantai penghubungnya.
- 6) Hubungan saling ketergantungan kecil.
- 7) Pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan.
- 8) Tugas-tugas diperinci dan ditempatkan dalam urutan yang tepat.
- 9) Komunikasi dan koordinasi yang sempurna
- 10) Pihak - pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna. (Solichin Abdul Wahab, 1997:71-78).

Menurut Teori Implementasi Kebijakan George Edward (III) yang dikutip oleh Budi winarno, faktor-faktor yang mendukung Implementasi kebijakan, yaitu :

- 1) Komunikasi.
Ada tiga hal penting yang dibahas dalam proses komunikasi kebijakan, yakni transmisi, konsistensi, dan kejelasan (*clarity*). Faktor pertama yang mendukung implementasi kebijakan adalah transmisi.
- 2) Sumber-sumber.
Sumber-sumber penting yang mendukung implementasi kebijakan meliputi : staf yang memadai serta keahlian-keahlian yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas mereka, wewenang dan fasilitas-fasilitas yang dapat

menunjang pelaksanaan pelayanan publik.

- 3) Kecenderungan-kecenderungan atau tingkahlaku - tingkahlaku. Kecenderungan dari para pelaksana mempunyai konsekuensi-konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif. Jika para pelaksana bersikap baik terhadap suatu kebijakan tertentu yang dalam hal ini berarti adanya dukungan, kemungkinan besar mereka melaksanakan kebijakan sebagaimana yang diinginkan oleh para pembuat keputusan awal.
- 4) Struktur birokrasi. Birokrasi merupakan salah satu badan yang paling sering bahkan secara keseluruhan menjadi pelaksana kebijakan, baik itu struktur pemerintah dan juga organisasi-organisasi swasta (Budi Winarno,2002:126-151).

Menurut Teori Proses Implementasi Kebijakan menurut Van Meter dan Horn yang dikutip oleh Budi Winarno, faktor-faktor yang mendukung implementasi kebijakan yaitu:

- 1) Ukuran-ukuran dan tujuan kebijakan. Dalam implementasi, tujuan-tujuan dan sasaran- sasaran suatu program yang akan dilaksanakan harus diidentifikasi dan diukur karena implementasi tidak dapat berhasil atau mengalami kegagalan bila tujuan - tujuan itu tidak dipertimbangkan.
- 2) Sumber-sumber Kebijakan Sumber-sumber yang dimaksud adalah mencakup dana atau perangsang (*incentive*) lain yang

mendorong dan memperlancar implementasi yang efektif.

- 3) Komunikasi antar organisasi dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan Implementasi dapat berjalan efektif bila disertai dengan ketepatan komunikasi antar para pelaksana.
- 4) Karakteristik badan-badan pelaksana Karakteristik badan-badan pelaksana erat kaitannya dengan strukturbirokrasi. Struktur birokrasi yang baik akan mempengaruhi keberhasilan suatu implementasi kebijakan.
- 5) Kondisi ekonomi, sosial dan politik Kondisi ekonomi, sosial dan politik dapat mempengaruhi badan-badan pelaksana dalam pencapaian implementasi kebijakan.
- 6) Kecenderungan para pelaksana Intensitas kecenderungan-kecenderungan dari para pelaksana kebijakan akan mempengaruhi keberhasilan pencapaian kebijakan (Budi Winarno, 2002:110). Kebijakan yang dibuat oleh pemerintah tidak hanya ditujukan dan dilaksanakan untuk intern pemerintah saja, akan tetapi ditujukan dan harus dilaksanakan pula oleh seluruh masyarakat yang berada di lingkungannya.

Menurut James Anderson yang dikutip oleh Bambang Sunggono, masyarakat mengetahui dan melaksanakan suatu kebijakan publik dikarenakan :

- 1) Respek anggota masyarakat terhadap otoritas dan keputusan-keputusan

- 2) Badan-badan pemerintah
- 3) Adanya kesadaran untuk menerima kebijakan
- 4) Adanya keyakinan bahwa kebijakan itu dibuat secara sah, konstitusional, dan dibuat oleh para pejabat pemerintah yang berwenang melalui prosedur yang ditetapkan
- 5) Sikap menerima dan melaksanakan kebijakan publik karena kebijakan itu lebih sesuai dengan kepentingan pribadi
- 6) Adanya sanksi-sanksi tertentu yang akan dikenakan apabila tidak melaksanakan suatu kebijakan (Bambang Sunggono, 1994 : 144).

Menurut Bambang Sunggono, implementasi kebijakan mempunyai beberapa faktor penghambat, yaitu:

- 1) Isi kebijakan
Pertama, implementasi kebijakan gagal karena masih samarnya isi kebijakan, maksudnya apa yang menjadi tujuan tidak cukup terperinci, sarana-sarana dan penerapan prioritas, atau program-program kebijakan terlalu umum atau sama sekali tidak ada. Kedua, karena kurangnya ketetapan intern maupun ekstern dari kebijakan yang akan dilaksanakan. Ketiga, kebijakan yang akan diimplementasikan dapat juga menunjukkan adanya kekurangan-kekurangan yang sangat berarti. Keempat, penyebab lain dari timbulnya kegagalan implementasi suatu kebijakan publik dapat terjadi karena kekurangan-kekurangan yang menyangkut sumber daya-

sumber daya pembantu, misalnya yang menyangkut waktu, biaya/dana dan tenaga manusia.

- 2) Informasi
Implementasi kebijakan publik mengasumsikan bahwa para pemegang peran yang terlibat langsung mempunyai informasi yang perlu dan sangat berkaitan untuk dapat memainkan perannya dengan sebaik-baiknya. Informasi ini justru tidak ada, misalnya akibat adanya gangguan komunikasi
- 3) Dukungan
Pelaksanaan suatu kebijakan publik akan sangat sulit apabila pada pengimplementasiannya tidak cukup daya dukungan untuk pelaksanaan kebijakan tersebut.
- 4) Pembagian Potensi
Segala sebab musabab yang berkaitan dengan gagalnya implementasi suatu kebijakan publik juga ditentukan aspek pembagian potensi diantara para pelaku yang terlibat dalam implementasi. Dalam hal ini berkaitan dengan diferensiasi tugas dan wewenang organisasi pelaksana. Struktur organisasi pelaksanaan dapat menimbulkan masalah-masalah apabila pembagian wewenang dan tanggung jawab kurang disesuaikan dengan pembagian tugas atau ditandai oleh adanya pembatasan-pembatasan yang kurang jelas (Bambang Sunggono, 1994 : 149-153).

Adapun dasar dan unsur-unsur yang harus dipenuhi agar suatu kebijakan dapat terlaksana dengan baik, yaitu :

- 1) Dasar Peraturan hukum ataupun kebijakan itu sendiri, di mana terdapat kemungkinan adanya ketidakcocokan- ketidakcocokan antara kebijakan-kebijakan dengan hukum yang tidak tertulis atau kebiasaan yang berlaku dalam masyarakat.
- 2) Mentalitas petugas yang menerapkan hukum atau suatu kebijakan. Para petugas hukum (secara formal) yang mencakup hakim, jaksa, polisi, dan sebagainya harus memiliki mental yang baik dalam melaksanakan (menerapkan) suatu peraturan perundang-undangan atau kebijakan. Sebab apabila terjadi yang sebaliknya, maka akan terjadi gangguan-gangguan atau hambatan-hambatan dalam melaksanakan kebijakan/peraturan hukum.
- 3) Fasilitas, yang diharapkan untuk mendukung pelaksanaan suatu peraturan hukum. Apabila suatu peraturan perundang-undangan ingin terlaksana dengan baik, harus pula ditunjang oleh fasilitas- fasilitas yang memadai agar tidak menimbulkan gangguan-gangguan atau hambatan-hambatan dalam pelaksanaannya.
- 4) Masyarakat tentu sebagai obyek, dalam hal ini diperlukan adanya kesadaran hukum masyarakat, kepatuhan hukum, dan perilaku warga masyarakat seperti yang dikehendaki oleh peraturan perundang- undangan (Bambang Sunggono, 1994 : 158).

2.1.2. Pengertian kebijakan

Kebijakan diberi arti bermacam-macam, Harold D. Laswell dan Abraham (1970 : 71) memberi arti kebijakan sebagai *"a projected program of goals, values and practice,"* yang berarti suatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai dan praktek-praktek yang terarah.

Carl Fredrick (1980 : 102) mendefinisikan kebijakan sebagai berikut :

"....a proposed course of action of person, group or government within a given environment provoding obstacles and overcome in a effort to reach a goal or realize an objective or purpase," yang artinya serangkaian tindakan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dengan menunjukan hambatan-hambatan dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijakan tersebut dalam rangka pencapaian tujuan tertentu.

2.2. Tinjauan tentang Tunjangan Kinerja Daerah

Tunjangan kinerja adalah penghasilan selain gaji yang diberikan kepada pegawai aktif berdasarkan kompetensi dan kinerjanya. Selain penilaian kinerja, besaran tunjangan kinerja yang diterima pegawai juga disesuaikan dengan jabatannya seturut dengan peraturan Kelas Jabatan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 34 Tahun 2011. Pemberian tunjangan kinerja bukanlah tambahan atas insentif yang selama ini telah diberikan. Oleh karena itu, tunjangan kinerja akan diberikan dengan menghitung berbagai insentif yang selama ini telah diberikan. Pegawai yang telah menerima tunjangan kinerja tidak berhak lagi menerima insentif lain, apa pun

namanya uang lembur, honor panitia, dan lain-lain-karena sudah dinilai sebagai tugas pokok dan fungsi (tupoksi), dan imbalannya (reward) sudah diberikan dalam bentuk tunjangan kinerja.

Tunjangan pada hakikatnya dapat diartikan sebagai menurut (Wungu dan Brotoharsojo dalam Kadarisman, 2012: 229):

- 1) Merupakan *indirect compensation* yang dapat berwujud finansial ataupun non-finansial;
- 2) Tidak berkaitan dengan kontribusi produktivitas pegawai bagi perusahaan dan diberikan semata-mata karena pegawai adalah anggota kelompok perusahaan;
- 3) Menunjukkan kesedian perusahaan untuk bertanggung jawab terhadap pegawai secara sosial;
- 4) Diberikan oleh perusahaan agar motivasi pegawai terjaga tetap tinggi, melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pegawai.

Sesuai dengan Peraturan yang ada Pemberian tunjangan Kinerja Daerah terdapat indikator penghitungan Tunjangan Kinerja Daerah terdiri dari unsur-unsur:

1) Kehadiran Kerja

Kehadiran kerja yang dimaksud dalam penghitungan tunjangan kinerja daerah berdasarkan absen apel pagi dan finger print pagi dan sore. Kehadiran kerja dihitung dengan bobot 60% (enam puluh per seratus). Penilaian kehadiran kerja dengan bobot 60 ditetapkan sebagai berikut:

- a) Kehadiran kerja 90% s/d 100% bernilai 100
- b) Kehadiran kerja 70% s/d 89% bernilai 75
- c) Kehadiran kerja 50% s/d 69% bernilai 50
- d) Kehadiran kerja kurang dari 50% bernilai 25
- e) Kehadiran kerja 0% tidak diberikan tunjangan kinerja 25

2. Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi

Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi memiliki bobot 40%, dan penghitungan ditetapkan sebagai berikut :

Dengan membuat laporan kinerja harian dan di ketahui atasan langsung serta di setujui oleh atasan langsung.

Perhitungan dan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi didasarkan pada pernyataan atasan pegawai yang bersangkutan dan persetujuan atasan untuk mengakomodir kinerja bawahannya sehingga menjadikan dasar penghitungan kedalam kerjanya.

$$\text{TKD} = \text{BD TKD} \times \sum \text{Skor}$$

Pembayaran tunjangan kinerja daerah bagi PNS dan calon PNS diberikan dengan rumusan sebagai berikut :

TKD : Tunjangan Kinerja Daerah.

BD TKD : Besaran Tunjangan Kinerja Daerah pegawai bersangkutan

\sum SKOR : Total Skor dari nilai dan pengukuran indikator kinerja.

2.3 Tinjauan Kompensasi

Tinjauan tentang Kompensasi Menurut Sedarmayanti (2001; 23) bahwa

“Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja

mereka.” Sedangkan menurut Hasibuan (2008; 118) bahwa “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima sebagai imbalan atas jasa diberikan kepada perusahaan.” Handoko (2001:176) berpendapat bahwa “Kompensasi merupakan perangsang yang ditawarkan kepada karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan.” Sedangkan menurut Pangabean (2002:93) menyatakan bahwa “kompensasi adalah kompensasi yang mengaitkan gaji dengan produktivitas, kompensasi merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.” Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima pegawai sebagai imbalan balas jasa kerjanya. Menurut Veithzal Rivai (2004: 357) bentuk-bentuk kompensasi terbagi jadi dua, yaitu:

- 1) Kompensasi langsung yaitu kompensasi diberikan secara langsung dan nilainya juga telah ditentukan yaitu gaji, upah, bonus atau komisi. Dimana gaji adalah uang yang dibayarkan kepada karyawan atau jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan. Sedangkan upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang dibayar kepada karyawan secara perjam atau perhari.
- 2) Kompensasi tak langsung yang berupa *benefit* (keuntungan) dan pelayanan. *Benefit* adalah nilai keuangan langsung untuk karyawan yang secara cepat dapat ditentukan seperti: insentif, uang lembur, bergantian biaya cuti, dan

pengobatan. Pelayanan adalah bentuk kompensasi untuk karyawan yang tidak secara mudah dapat ditentukan seperti kafetaria karyawan, balai pengobatan, ruang tamu, shala, dan tempat parkir.

Untuk itu ada dua faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi menurut Tohardy (2002), antara lain:

- 1) Kinerja Pemberian kompensasi melihat besarnya kinerja yang disumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan. Untuk itu, semakin tinggi tingkat output, maka akan semakin besar pula kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.
- 2) Kemampuan untuk membayar Secara logis, ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar gaji atau upah tenaga kerja. Kompensasi selayaknya ditetapkan atas dasar asas adil dan layak dengan tetap memperhatikan undang-undang yang berlaku.

Adapun asas kompensasi dibedakan menjadi dua (Hasibuan, 2008: 122), yaitu:

- a) Asas adil Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis perhatian, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsisten.
- b) Asas layak dan wajar Kompensasi yang diterima pegawai dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah

minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2008: 121), tujuan pemberian kompensasi ialah sebagai berikut:

- a) Ikatan kerjasama Dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerja yang formal antara majikan dan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi itu sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.
- b) Kepuasan kerja Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan- kebutuhan fisik, status sosial atau egoistiknya, sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu.
- c) Pengadaan efektif Jika kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan itu akan lebih mudah.
- d) Motivasi Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi pegawainya.
- e) Stabilitas karyawan Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena turn over relatif kecil.
- f) Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka

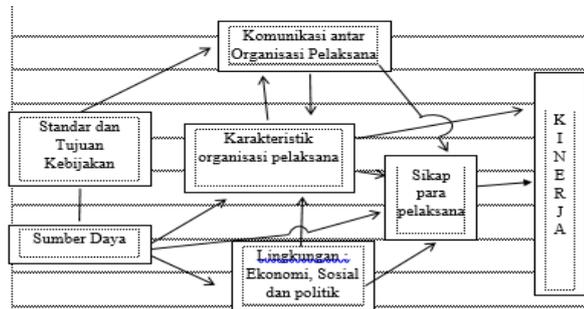
disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

Menurut Simamora (2004:550) “Tunjangan Pegawai adalah pembayaran dan jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok, dan organisasi membayar semua atau sebagian dari tunjangan”, tunjangan juga digunakan untuk memenuhi satu atau lebih dari tujuan berikut:

- a) Meningkatkan moral kerja pegawai
- b) Memotivasi pegawai
- c) Meningkatkan kepuasan kerja
- d) Memikat pegawai-pegawai baru
- e) Mengurangi putaran pegawai
- f) Menjaga agar serikat pekerja tidak campur tangan
- g) Menggunakan kompensasi secara lebih baik
- h) Meningkatkan keamanan pegawai
- i) Mempertahankan posisi yang menguntungkan
- j) Meningkatkan citra organisasi di kalangan pegawai

2.1.3 Konsep Implementasi Kebijakan Publik menurut Van Metter dan Van Horn

Proses Implementasi kebijakan bermula dari ketika tujuan dan sasaran ditetapkan pada awal suatu kebijakan (Winarno, 2007:151). Van Metter dan Van Horn memberikan penjelasan mengenai model dasar dari proses implementasi kebijakan yang meliputi enam variabel dan memiliki kaitan antara kebijakan dan kinerja



Gambar 2.1 Model Implementasi kebijakan Van Metter dan Van Horn
Sumber : Van Metter dan Van Horn dalam Winarno (2007:157)

Penjelasan mengenai peran dari enam variabel Menurut Van Meter dan Van Horn dalam menguraikan proses bagaimana keputusan-keputusan kebijakan dilaksanakan lebih mendalam oleh Winarno (2007 :155-156).

1) Standar dan tujuan kebijakan.

Kinerja implementasi kebijakan dapat diukur tingkat keberhasilannya dari standar dan tujuan kebijakan yang bersifat realistis dengan sosio kultur yang ada di level pelaksana kebijakan. Ketika ukuran dan sasaran kebijakan terlalu ideal maka akan sulit direalisasikan.

2) Sumber Daya

Keberhasilan Proses implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Manusia merupakan sumber daya yang terpenting dalam menentukan suatu keberhasilan proses implementasi. Tahap-tahap tertentu dari keseluruhan proses implementasi menurut adanya sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang disyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan secara politik.

3) Karakteristik Organisasi pelaksana.

Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi non formal yang akan terlibat pengimplementasian kebijakan publik. Hal ini sangat penting karena kinerja implementasi kebijakan (publik) akan sangat banyak dipengaruhi oleh ciri-ciri yang tepat serta cocok dengan peran agen pelaksananya.

Van Metter dan Van Horn mengetengahkan beberapa unsur yang mungkin berpengaruh terhadap suatu organisasi dalam mengimplementasikan kebijakan

- a) Kompetensi dan ukuran staf suatu badan
- b) Tingkat pengawasan hirarki terhadap keputusan sub unit dan proses dalam badan pelaksana
- c) Sumber politik suatu organisasi
- d) Vitalitas suatu organisasi
- e) Tingkat Komunikasi “terbuka”, yang didefinisikan sebagai jaringan kerja komunikasi horizontal dan vertical secara bebas serta tingkat kebebasan yang secara relative tinggi dalam komunikasi dengan individu di luar organisasi

- f) Kaitan formal dan informasi suatu badan dengan pembuat keputusan atau pelaksana keputusan.
- 4) Sikap (*Disposition*) para pelaksana Sikap penerimaan atau penolakan dari (agen) pelaksana akan sangat banyak mempengaruhi keberhasilan atau tidaknya kinerja implementasi kebijakan Publik.
 - 5) Komunikasi antar organisasi pelaksana
Agar kebijakan publik bisa dilaksanakan dengan efektif, menurut Van Horn dan Van Metter, apa yang menjadi standar tujuan harus dipahami oleh para individu (*Implementators*).
 - 6) Lingkungan sosial, ekonomi dan politik
Sangat perlu juga di perhatikan guna menilai kinerja implementasi kebijakan Publik dalam perspektif yang ditawarkan oleh Van Metter dan Van Horn adalah sejauh mana lingkungan eksternal turut andil dalam mendorong keberhasilan kebijakan Publik yang telah ditetapkan. Lingkungan ekonomi, social dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi biang masalah dan kegagalan kinerja implementasi kebijakan. Karena itu upaya untuk mengimplementasikan kebijakan harus pula memperhatikan kondusifitas lingkungan eksternal. Van Metter dan Van Horn juga mengemukakan hipotesis bahwa lingkungan ekonomi, social dan politik dari yuridiksi atau organisasi pelaksana akan mempengaruhi karakter badan pelaksana, kecenderungan para pelaksana dan pencapaian itu sendiri.

Implementasi kebijakan mempunyai berbagai macam model dalam perkembangannya. Model pertama adalah model yang paling klasik, yakni model yang diperkenalkan oleh duet Donald Van Meter dengan Carl Van Horn. Menurut Van Meter dan Van Horn dalam Agustino (2008:142), model ini mengandaikan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara sejalan / seiring dan linear dari kebijakan publik, implementor dan kinerja kebijakan publik. Model proses implementasi yang diperkenalkan Van Meter dan Van Horn pada dasarnya tidak dimaksudkan untuk mengukur dan menjelaskan hasil akhir dari kebijakan pemerintah, namun lebih tepatnya untuk mengukur dan menjelaskan apa yang dinamakan pencapaian program karena menurutnya suatu kebijakan mungkin diimplementasikan secara efektif, tetapi gagal memperoleh dampak substansial yang sesuai karena kebijakan tidak disusun dengan baik atau karena keadaan lainnya. Van Meter dan Van Horn dalam teorinya ini berawal dari suatu asumsi bahwa proses implementasi akan berbeda-beda sesuai dengan sifat kebijakan yang dilaksanakan. Selanjutnya Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2012:155) menawarkan karakteristik dalam proses implementasi yakni, pertama proses implementasi akan dipengaruhi oleh sejauh mana kebijakan menyimpang dari kebijakan-kebijakan sebelumnya.

Kedua, proses implementasi akan dipengaruhi oleh sejumlah perubahan organisasi yang diperlukan. Kedua ahli ini menegaskan pendapatnya bahwa perubahan, kontrol dan kepatuhan bertindak merupakan konsep penting dalam prosedur implementasi. Menurut teori implementasi kebijakan Van Metter dan Van Horn dalam Agustino (2008:141-144), terdapat enam

variabel yang mempengaruhi kinerja kebijakan publik, yaitu:

1). Ukuran dan tujuan kebijakan

Kinerja implementasi kebijakan dapat diukur tingkat keberhasilannya jika-dan hanya-jika ukuran dan tujuan dari kebijakan memang realistis dengan sosiokultur yang memang ada di level pelaksana kebijakan. Ketika ukuran kebijakan atau tujuan kebijakan terlalu ideal (bahkan terlalu utopis) untuk dilaksanakan di level warga, maka agak sulit memang merealisasikan kebijakan publik hingga titik yang dapat dikatakan berhasil.

2). Sumber daya

Keberhasilan proses implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumberdaya yang tersedia, manusia merupakan sumber daya yang terpenting dalam menentukan suatu keberhasilan proses implementasi. Tahap-tahap tertentu dari keseluruhan proses implementasi menuntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan secara politik. Tetapi ketika kompetensi dan kapabilitas dari sumber-sumber daya itu nihil, maka kinerja kebijakan publik sangat sulit untuk diharapkan. Tetapi diluar sumber daya manusia, sumber daya lain yang perlu diperhitungkan juga ialah sumber daya finansial dan sumber daya waktu. Karena itu sumber

daya yang diminta dan dimaksud oleh Van Metter dan Van Horn adalah ketiga bentuk sumber daya tersebut.

3). Karakteristik Agen Pelaksana

Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat pengimplementasian kebijakan publik. Hal ini sangat penting karena kinerja implementasi kebijakan (*publik*) akan sangat banyak dipengaruhi oleh ciri-ciri yang tepat serta cocok dengan para agen pelaksananya. Selain itu, luas dan wilayah implementasi kebijakan perlu juga diperhitungkan dengan baik dimana hendak menentukan agen pelaksana. Semakin luas cakupan implementasi kebijakan, maka seharusnya semakin besar pula agen yang dilibatkan.

4). Sikap/Kecenderungan (*Disposisi*) para Pelaksana

Sikap penerimaan atau penolakan dari (*agen*) pelaksana akan sangat banyak mempengaruhi keberhasilan atau tidaknya kinerja implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi oleh karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal dan tahu betul persoalan dan permasalahan yang mereka rasakan. Tetapi kebijakan yang akan implementor laksanakan adalah kebijakan dari atas (*top down*) yang sangat mungkin para pengambil keputusannya tidak pernah mengetahui (bahkan tidak mampu

menyentuh) kebutuhan, keinginan, atau permasalahan yang warga ingin diselesaikan dengan baik.

5). Komunikasi Antar Organisasi dan Aktivitas Pelaksana

Koordinasi merupakan mekanisme yang ampuh dalam implementasi kebijakan publik. Semakin baik koordinasi komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses implementasi, maka asumsinya kesalahan-kesalahan akan sangat kecil untuk terjadi dan begitu pula sebaliknya dengan kata lain bahwa komunikasi akan meminimalisir segala permasalahan yang dihadapi dalam implementasinya.

6). Lingkungan Ekonomi, Sosial, dan Politik

Hal terakhir yang perlu juga diperhatikan guna menilai kinerja implementasi publik dalam perspektif yang ditawarkan oleh Van Metter dan Van Horn adalah sejauh mana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik yang telah ditetapkan. Lingkungan sosial, ekonomi, dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi biang keladi dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan. Karena itu, upaya untuk mengimplementasikan kebijakan harus pula memperhatikan kekondusifan kondisi lingkungan eksternal. Sementara itu model implementasi kebijakan dari Van Meter dan Van Horn dalam Indiahono (2009:38) menetapkan beberapa variabel yang diyakini

dapat mempengaruhi implementasi dan kinerja kebijakan.

Beberapa variabel tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Standar dan sasaran kebijakan pada dasarnya adalah apa yang hendak dicapai oleh program atau kebijakan, baik yang berwujud maupun tidak, jangka pendek, menengah, atau panjang. Kejelasan dan sasaran kebijakan harus dapat dilihat secara spesifik sehingga di akhir program dapat diketahui keberhasilan atau kegagalan dari kebijakan atau program yang dijalankan.
- 2) Kinerja kebijakan merupakan penilaian terhadap pencapaian standar dan sasaran kebijakan yang telah ditetapkan di awal.
- 3) Sumber daya menunjuk kepada seberapa besar dukungan finansial dan sumber daya manusia untuk melaksanakan program atau kebijakan.
- 4) Komunikasi antar badan pelaksana, menunjuk kepada mekanisme prosedur yang dicanangkan untuk mencapai sasaran dan tujuan program.
- 5) Karakteristik badan pelaksana, menunjuk seberapa besar daya dukung struktur organisasi, nilai-nilai yang berkembang, hubungan dan komunikasi yang terjadi di internal birokrasi.
- 6) Lingkungan sosial, ekonomi dan politik, menunjuk bahwa lingkungan dalam ranah implementasi dapat mempengaruhi kesuksesan implementasi kebijakan itu sendiri.

2.1.4. Konsep Implementasi Kebijakan Publik menurut GRINDLE

Secara umum ada dua faktor utama yang di tawarkan Grindle (1980) yang dapat dipakai sebagai basis dasar dalam melihat faktor penerapan atau pelaksanaan sebuah kebijakan. Kedua faktor tersebut yaitu faktor isi kebijakan dan faktor konteks atau lingkungan kebijakan. Menurut Grindle (1980), dua kelompok faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan yaitu :

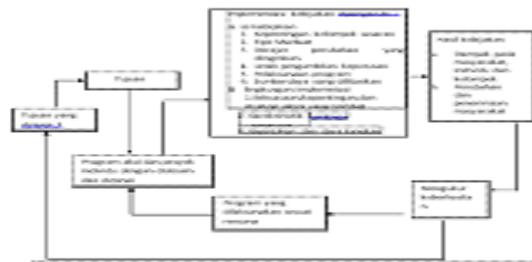
Variabel isi kebijakan, dan Variabel Konsteks Kebijakan. Faktor ini sangat berkaitan dengan kepentingan tujuan yang hendak dicapai, sumber yang tersedia dan latar belakang yang dimiliki oleh faktor yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan.

Faktor atau variabel konten kebijakan meliputi faktor-faktor :

- 1) Pihak Kepentingan yang diperngaruhi,
- 2) Jenis manfaat yang dapat diperoleh
- 3) Jangkauan Perubahan yang diharapkan
- 4) Pelaksanaan-pelaksanaan Program
- 5) Sumber daya yang tersedia.

Adapun faktor atau variabel kebijakan meliputi faktor-faktor :

- 1) Kekuasaan, kepentingan dan strategi dari aktor yang terlibat
- 2) Ciri kelembagaan dan rezim
- 3) Kepatuhan dan daya tanggap



Sumber : Merilee S. Grindle, 1980 : 11 (data diolah)

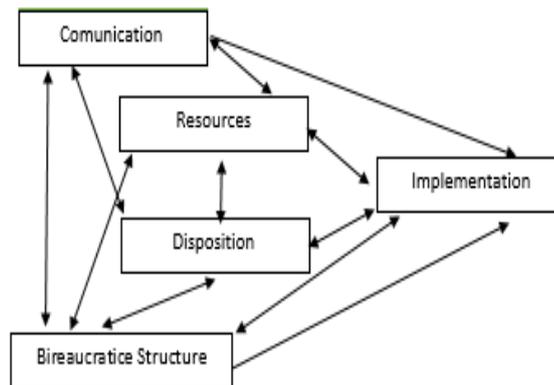
Gambar : 2.2 Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Menurut (Merilee S. Grindle, 1980. *Politics and Policy Implementation in the Third World*, Princeton University Press, New Jersey, p. 1

2.1.5. Konsep Implementasi Kebijakan Publik menurut EDWARD III

Goerge C. Edward III, dalam bukunya yang berjudul *Implementing public Policy* (1980) menegaskan bahwa implemntasi kebijakan merupakan kegiatan yang kompleks dengan banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu implemntasi kebijakan. Melalui model Implementasi kebijakan public yang diberi nama *Direct and direct impact on implamantation* menyebutkan empat faktor

yang mempengaruhi pelaksanaan atau impelementasi kebijakan public. Diantara faktor tersebut secara simultan bekerja secara langsung atau tidak langsung terhadap keberhasilan implementasi kebijakan publik keempat faktor tersebut yaitu :

- 1) *Communication* (komunikasi)
- 2) *Resource* (Sumber Daya)
- 3) *Disposition* (Disposisi atau sikap pelaksana)
- 4) *Bureaucratic* (Struktur Birokrasi)



Gambar. 2.3. *Direct and Indirect Impact on Implementation*
Sumber : Budiman Rusli (2015:100)

C. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis metode yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah penelitian metode kualitatif, metode ini digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti sebagai instrumen kunci dan teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi dimana peneliti mengumpulkan data dengan menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada, analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna daripada generalisasi.

Informan

Informan penelitian ini diambil dari PNS pada Kantor BKPSDM pada semua jabatan/bidang tugas yang ada yaitu : Kepala BKPSDM (1 orang), Kepala Seksi Kelembagaan organisasi tata laksana (1 orang), Kepala Seksi Kinerja (1 orang), Kasubag Tata Usaha (1 orang), Kepala seksi kesejahteraan pegawai (1 orang), Koordinator Keuangan (1 orang), Bendahara (1 orang), Penyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran (1 orang), Fungsional Widyaiswara (1 orang), Fungsional Analis Kepegawaian (1

orang). Jumlah seluruh informan ada sebanyak 10 orang.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang digunakan ialah sebagai berikut:

- 1) Wawancara (*interview*). Teknik wawancara ini digunakan untuk memperoleh data primer dari informan yang ditetapkan. Dalam wawancara ini digunakan pedoman wawancara yang telah disiapkan terlebih dahulu.
- 2) Pengamatan (*observasi*). Teknik observasi ini digunakan untuk mengamati secara langsung peristiwa/fenomena yang diteliti yaitu implementasi kebijakan tunjangan kinerja pegawai.
- 3) Dokumentasi. Teknik dokumentasi ini digunakan untuk memperoleh data sekunder yaitu data yang telah terolah atau tersedia di lokasi penelitian yaitu kantor BKPSDM Kabupaten Purwakarta.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan ialah analisis kualitatif, dalam hal ini

metode atau teknik analisis data yang digunakan ialah model analisis interaktif dari Miles dan Huberman (dalam Sugiono, 2014). Proses analisis data model interaktif diawali dengan kegiatan mempelajari dan menelaah data (*data collection*), kemudian dilanjutkan dengan reduksi data (*data reduction*), selanjutnya penyajian data (*data display*), dan berakhir pada pembuatan kesimpulan atau verifikasi (*drawing and verification*).

Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Menurut Sugiyono (2012:92) mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan pola. Sehingga data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk dapat melakukan pengumpulan data. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

Reduksi data/transformasi ini berlanjut terus sesudah penelitian lapangan, sampai laporan akhir lengkap tersusun.

Penyajian Data

Setelah data di reduksi maka langkah-langkah selanjutnya dalam analisis data ini adalah penyajian data atau display data. Miles & Huberman (dalam Sugiyono, 2012:95), menyatakan bahwa yang paling sering dipakai atau di gunakan dalam penyajian data khususnya penelitian kualitatif adalah teks yang bersifat naratif. Dengan menujikan data, akan mempermudah untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya

apa yang sudah diketahui dan dipahaminya.

Verifikasi data

Menurut Sugiyono (2012:62) data menurut sumbernya dapat dibedakan menjadi dua yaitu :

Data dalam penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder.

- a) Sumber Data primer, yaitu data yang diperoleh oleh informan secara langsung dengan cara observasi dan wawancara. Teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah observasi dan indepth interview. Oleh karena itu agar relative cenderung obyektif selayaknya dikumpulkan dari banyak responden. Dalam penelitian ini penulis mengambil data primer dengan mewawancarai beberapa pegawai.
- b) Data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung. Data ini diperoleh dari studi kepustakaan, yaitu metode pengumpulan data dengan melihat beberapa literatur, antara lain catatan, buku, hubungannya dengan penelitian tersebut.

Dipilihnya metode wawancara mendalam penelitian ini dimaksudkan untuk:

- a) Memperoleh keterangan yang sedalam dalamnya
- b) Memperoleh informasi dengan cepat dan langsung dari informan
- c) Memperoleh jawaban yang valid berdasarkan mimik, emosi informan saat memberikan informasi/pendapat
- d) Memperoleh jawaban yang akurat karena apabila ada salah penafsiran dari informan, peneliti bisa langsung

memperbaiki/meluruskan yang dimaksud oleh peneliti.

Keabsahan Data

Teknik uji keabsahan data dalam sebuah penelitian menurut Sugiyono (2012:121) meliputi uji kredibilitas data uji, transferability, uji dependability, dan uji confirmability. Pengujian data dan kredibilitas data dilakukan dengan triangulasi.

Lokasi Penelitian ini bertempat di Jl. Veteran Komplek Perumahan Kelurahan Ciseureuh Kecamatan Purwakarta Kabupaten Purwakarta yaitu tepatnya di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia (BKPSDM), kami memilih Lokasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya manusia kabupaten purwakarta dengan tujuan bahwa salah satu tugas dan fungsi BKPSDM adalah melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik di bidang manajemen kepegawaian daerah, mulai dari perencanaan akan dibutuhkan pegawai di lingkungan Pemerintah kabupaten Purwakarta sampai pendistribusiannya dan penataan pegawai.

Waktu penelitian dilakukan dalam pencarian data dan informasi yang dapat dijadikan bahan untuk diolah menjadi informasi dan dapat disajikan dan layak untuk dipertanggungjawabkan dalam Penelitian ini. Semoga dengan jadwal di bawah ini akan di tempuh sesuai dengan rencana yang ditetapkan yaitu dari bulan Agustus s/d November 2019.

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pemerintah dalam membuat kebijakan tentu ingin memberikan manfaat kepada sasaran kebijakan tersebut. Seperti yang tercantum dalam salah satu teori

implementasi kebijakan bahwa salah satu unsur keberhasilan implementasi kebijakan ditentukan oleh manfaat yang akan dihasilkan. Manfaat yang seharusnya didapat dengan adanya Kebijakan Tunjangan Kinerja Dinamis mungkin sudah tertuang jelas didalam peraturan yakni peningkatan kinerja, disiplin, dan semangat kerja pegawai. Namun pada pelaksanaannya, masih banyak pegawai yang tidak bersemangat dalam pemberian Tunjangan Kinerja Dinamis atau bisa dikatakan kurang termotivasi dengan adanya kebijakan ini, bahkan pegawai menilai tambahan penghasilan pegawai yang diberikan merasa tidak adil. Hal itu didasari dengan pola pikir pegawai yang membandingkan tunjangan yang diberikan di daerahnya dengan daerah lain yang lebih besar. Memang faktanya, tunjangan/tambahan penghasilan yang diberikan di daerah jauh lebih besar dibandingkan dengan Kabupaten Purwakarta. Dengan kata lain tambahan penghasilan Pelaksanaan Kebijakan Tunjangan Kinerja Dinamis tiap-tiap daerah tentu berbeda, karena kebutuhan pegawainya pun juga berbeda. Selain itu Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Purwakarta belum bisa disamakan dengan Kabupaten lain yang tunjangan pegawainya lebih tinggi. Hal tersebut tentu mempengaruhi dana yang akan diberikan di tambahan penghasilan. Logikanya, semakin besar tingkat pendapatan asli daerahnya, semakin besar pula dana yang didapat sehingga nantinya bisa dialokasikan kedalam tambahan penghasilan. Jadi dapat disimpulkan bahwa pegawai yang bekerja di daerah yang berbeda, tentu akan mendapatkan imbalan yang berbeda pula. Kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai di Pemerintah Kabupaten Purwakarta memiliki kaitan yang erat dengan penilaian

kinerja. Didalam kebijakan Tunjangan Kinerja Dinamis peneliti melihat bahwa masalah utama yang ada didalam pelaksanaan kebijakan ini terdapat didalam penilaian kinerja. Kenyataan yang ada menunjukkan proses penilaian kinerja PNS cenderung terjebak ke dalam proses formalitas. Penilaian kinerja pegawai telah kehilangan arti dan makna substantif, yang artinya tidak berkait langsung dengan apa yang telah dikerjakannya. Penilaian kinerja secara substantif tidak dapat digunakan sebagai penilaian dan pengukuran seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi. Seberapa besar keberhasilan dan atau kegagalan PNS dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Penilaian kinerja lebih berorientasi pada penilaian kepribadian dan perilaku terfokus pada pembentukan karakter individu dengan menggunakan kriteria behavioral, belum terfokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas dan pengembangan pemanfaatan potensi. Pengukuran dan penilaian prestasi kerja tidak didasarkan pada target goal (kinerja standar/harapan), sehingga proses penilaian cenderung bersifat subyektif, yang bisa dikatakan terlalu pelit/murah, nilai jalan tengah dengan rata-rata baik untuk Pelaksanaan Kebijakan tersebut, menghindari nilai amat baik atau kurang, apabila diyakini untuk promosi dinilai tinggi, bila tidak untuk promosi cenderung mencari alasan untuk menilai sedang atau kurang. Atasan langsung sebagai pejabat penilai, hanya sekedar menilai, belum/tidak memberi klarifikasi hasil penilaian dan tidak lanjut penilaian. Atasan pejabat penilai hanya sebagai legalitas hasil penilaian yang belum berfungsi sebagai motivator dan evaluator untuk mengevaluasi seberapa efektif dan konsistensi pejabat penilai dalam melaksanakan proses penilaian.

Tunjangan Kinerja pegawai berdasarkan hasil yang dilakukan melalui wawancara, observasi dan studi kepustakaan menghasilkan beberapa kriteria yang menunjukkan bahwa secara umum kebijakan sudah di laksanakan dengan cukup baik. Adapun faktor pendukung keberhasilan dari kebijakan ini dilihat dari variabel atau dimensi implementasi model Van Meter dan Van Horn, yaitu:

1. Variabel/dimensi pertama adalah standar/tujuan dan sasaran kebijakan harus dirumuskan dengan tegas dan jelas pada setiap kebijakan; artinya kejelasan dari standar/tujuan dan sasaran kebijakan harus dapat dilihat secara spesifik sehingga dapat dilihat / diukur keberhasilannya. Penelitian ini menunjukkan bahwa standar/tujuan dan sasaran kebijakan tunjangan kinerja telah dipahami dengan baik oleh pegawai karena telah dicantumkan secara jelas dalam peraturan Bupati tentang Tatacara pemberian tunjangan kinerja dinamis, pelaksanaan tunjangan kinerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Purwakarta yaitu untuk meningkatkan kinerja pegawai.
2. Sumberdaya kebijakan merupakan variabel/dimensi kedua Sumberdaya disini menunjuk kepada dukungan finansial dan Sumber Daya Manusia dalam mengimplementasikan kebijakan. Hasil penelitian di ternyata menunjukkan sumberdaya finansial untuk pelaksanaan kebijakan tunjangan kinerja tidak menjadi persoalan karena tunjangan kinerja dibayarkan dari anggaran Pemerintah Kabupaten Purwakarta.
3. Variabel ketiga yang juga penting

dalam implementasi kebijakan adalah komunikasi antara organisasi pelaksana kebijakan. Dari hasil penelitian ini pada umumnya komunikasi dan koordinasi antar badan/organisasi pelaksana kebijakan tunjangan kinerja pegawai lingkup Pemerintah Kabupaten Purwakarta dilakukan dengan baik.

4. Karakteristik badan/agen pelaksana merupakan variabel atau dimensi keempat yang penting dalam implementasi kebijakan publik, terutama mengenai ukuran staf dan derajat kontrol. Bagian yang menangani urusan tunjangan kinerja adalah sub-bagian Kesejahteraan (subbag kepegawaian dan subbag keuangan). Kontrol atau pengawasan terhadap implementasi kebijakan tersebut dilakukan langsung seyogyanya oleh Kepala BKPSDM melalui Kasubag tata usaha / kesekretariatan. Kepala BKPSDM setiap bulan mengontrol kehadiran pegawai dan memberikan *reward* pada pegawai yang absensi dan sasaran kerja mencapai 100%, juga memberikan *punishment* pada pegawai yang absensinya buruk, dan memberikan dorongan bila ada pegawai yang kinerjanya tidak tercapai 100% atau memberikan teguran kepada atasannya langsung pegawai tersebut.
5. Kondisi sosial, ekonomi dan politik turut mempengaruhi implementasi kebijakan publik. Variabel ini mencakup sumberdaya ekonomi lingkungan yang dapat mendukung keberhasilan implementasi kebijakan, sejauh mana kelompok-kelompok kepentingan memberikan dukungan bagi implementasi

kebijakan; karakteristik para partisipan, yakni mendukung atau menolak; bagaimana sifat opini publik yang ada di lingkungan dan apakah elit politik mendukung implementasi kebijakan. Namun dari hasil penelitian menunjukkan bahwa hal-hal tersebut tidak begitu berpengaruh terhadap implementasi kebijakan tunjangan kinerja pegawai, karena kebijakan Tunjangan Kinerja Pegawai telah diputuskan oleh Kebijakan Pemerintah Kabupaten Purwakarta dalam Peraturan Bupati Purwakarta Nomor 230 tahun 2017 yang tentunya telah di pertimbangkan dengan baik oleh pemerintah demi kesejahteraan masyarakat dan mendapat dukungan dari semua pihak.

6. Variabel atau dimensi terakhir yang penting dalam implementasi kebijakan menurut model Van Meter dan Van Horn adalah sikap para pelaksana kebijakan itu sendiri. Sikap/Komitmen dan tingkat (*responsive*) para pelaksana menjadi sangat penting dalam variabel ini. Penelitian ini menunjukkan pimpinan dan pegawai punya sikap mendukung sepenuhnya implementasi kebijakan tunjangan pegawai. Pimpinan punya sikap (*responsive*) yang tinggi terhadap permasalahan yang muncul pada proses implementasi kebijakan tunjangan kinerja pegawai. Namun untuk pegawai dalam hal kedisiplinan perlu di tingkatkan, karena terkadang masih didapati pegawai yang tidak berkomitmen terlihat dari adanya pegawai yang

meninggalkan kantor pada jam kerja setelah mengisi absen, serta pegawai yang keluar lebih dari jam yang di tentukan dalam surat ijin atau ketentuan yang berlaku. Dan pelanggaran-pelanggaran tersebut luput dari pemotongan, hal ini di sebabkan oleh karena masih adanya sikap tolerir yang dilakukan pada bagian perekapan laporan tunjangan kinerja dinamis.

E. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat di tarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Standar / tujuan dan sasaran kebijakan: standar / tujuan dan sasaran kebijakan tunjangan kinerja pegawai sudah dipahami dengan baik oleh para pelaksana, karena selalu berpedoman pada peraturan Bupati dan Sosialisasi yang dilakukan oleh tim sebagai landasan hukum.
- 2) Sumberdaya kebijakan: Sumberdaya finansial untuk pelaksanaan kebijakan tunjangan kinerja juga tidak menjadi persoalan karena tunjangan kinerja dibayarkan dari anggaran Pendapatan Daerah Kabupaten Purwakarta. Dukungan SDM cukup baik secara kualitas, tapi perlu adanya peninjauan ulang pemangku jabatan yang tidak sesuai dengan kualifikasi yang di syaratkan oleh peraturan pemberian tunjangan kinerja dinamis seperti Pemenpan 41 tahun 2018 tentang jabatan pelaksana sehingga ada pemborosan atau pembiayaan yang tidak sesuai dengan

- kualifikasi yang diharuskannya .
- 3) Komunikasi antara organisasi pelaksana kebijakan: Umumnya komunikasi dan koordinasi antar badan / organisasi pelaksana dilakukan dengan baik, namun perlu adanya peningkatan dalam mengkomunikasikan permasalahan mengenai keterlambatan waktu pencairan Tunjangan Kinerja antar Perangkat Daerah
 - 4) Karakteristik badan / agen pelaksana terutama mengenai ukuran staf dan derajat control: Kontrol atau pengawasan terhadap implementasi kebijakan tersebut belum dilakukan oleh Kepala BKPSDM.
 - 5) Kondisi sosial, ekonomi dan politik: Kondisi ini tidak begitu berpengaruh terhadap kebijakan tunjangan kinerja pegawai. Jadi dapat disimpulkan bahwa sosial ekonomi dan politik cukup baik karena tidak menjadi masalah.
 - 6) Sikap / Komitmen: Sikap Pimpinan sudah mempunyai komit dan (*responsive*). Namun untuk pegawai dalam hal kedisiplinan belum maksimal, adanya ketidak tegasan pihak pembuat Laporan Kinerja, yaitu masih adanya sikap tolerir sehingga pelanggaran luput dari pemotongan sehingga menjadikan dasar untuk manipulatip data.

Secara keseluruhan Impelentasi kebijakan Penerapan Tungkangan kinerja Dinamis sudah berjalan dengan baik hanya ada beberapa hal teknis yang harus dilakukan

perbaikan-perbaikan agar pelaksanaan nya meminimalisir kesalahan dan manipulatip data salah satunya dengan optimalisasi aplikasi atau system yang digunakan dengan pengembangan-pengembangan aplikasi sebagai pengukuran dan pencatatan kinerja yang diberlakukan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil yang ada maka perlu dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

- 1) Standar/tujuan dan sasaran kebijakan: pemahaman yang baik mengenai standar/tujuan kebijakan dari para pelaksana di BKPSDM harus di pertahankan, jika perlu selalu dilakukan proses pengingatan pada setiap pertemuan, agar pelaksana kebijakan selalu ingat dan paham mengenai apa yang menjadi kewajibannya yang harus dipenuhi.
- 2) Sumberdaya kebijakan: Penambahan petugas Pengawas kinerja sangat penting karena hal ini akan berpengaruh terhadap peningkatan kedisiplinan pegawai, serta perbaikan sarana dan prasarana pada aplikasi penunjang harus lebih maksimal dalam pemanfaatannya, sehingga tidak ada data manual lagi untuk meminimalisir manipulatip data, sehingga biaya yang di dikeluarkan untuk TKD dapat lebih proporsional sesuai dengan hasil kinerja masing-masing pegawai.
- 3) Komunikasi antara organisasi pelaksana kebijakan: Dibutuhkannya sarana/aplikasi

khusus dalam mengomunikasikan masalah mengenai keterlambatan pencairan, agar terciptanya saling kontrol antar pihak sehingga tidak menghambatnya.

- 4) Karakteristik badan/agen pelaksana terutama mengenai ukuran staf dan derajat control: Kontrol atau pengawasan terhadap implementasi kebijakan oleh Kepala BKPSDM dan Tatausaha perlu ditingkatkan terutama mengenai objektivitas perhitungan besar tunjangan kinerja yang di terima, mengenai kedisiplinan, dan perlunya penambahan SDM secara khusus. Di perlukan sanksi yang tegas dalam setiap pelanggaran yang dilakukan pegawai.
- 5) Kondisi sosial, ekonomi dan politik: Kondisi lingkungan sosial ekonomi dan politik tidak menjadi masalah, ini sangat perlu di pertahankan demi keberhasilan implementasi kebijakan.
- 6) Sikap/Komitmen: Membutuhkan perubahan mind-set pegawai mengenai sikap tolerir, peningkatan kualitas diri, dan di perlukan sanksi lebih kuat dan tegas dari setiap pelanggaran yang dilakukan pegawai sehingga dapat menghargai dirinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, Leo. 2008. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Alfabeta: Bandung.
- Bambang Sunggono, 1994, *Hukum dan Kebijakan Publik*, Jakarta: PT Karya Unipress.

- Bungin, B., 2010, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group.
- Gie, The Liang. 1992. *Administrasi Perkantoran Modern*, Edisi Keempat, Penerbit Liberty bersama dengan Yayasan Studi Ilmu dan Teknologi Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi* Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta
- Indiahono, Dwiyanto. 2009. *Kebijakan Publik Berbasis Dynamic Analysis*. Gava Media: Yogyakarta
- Mulyana, Deddy. 2002 *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- M. Kadarisman. 2012. *Manajemen Kompensasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Nugroho, Riant, 2009, *Public Policy*, Jakarta, PT. Elex Media Komputindo.
- Rusli, Budiman 2015, *Kebijakan Publik Membangun Pelayanan Publik yang Responsif*, CV. Adoya Mitra Sejahtera.
- Sugiyono 2012, *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* Penerbit Alfabeta
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber daya manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju
- Sedarmayanti, 2009, *Manajemen Sumberdaya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Rafika Aditama, Bandung.
- Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN
- Tohardy, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya manusia* Bandung : Mandar Maju
- Veithzal, Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari teori ke Praktik Jakarta* : Raja Grafindo Persada
- Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*, Rajawali Press, Jakarta.
- Wahab, Solichin Abdul, 2001, *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*.
- Sumber Lain :
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1993 Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
- Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
- Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1980 tentang Pemberian Tunjangan Perbaikan ...
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil
- Permenpan Nomor 34 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Jabatan
- Peraturan Bupati Purwakarta nomor 230 Tahun 2017 tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Dinamis di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya manusia, Inspektorat Daerah dan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Tahun Anggaran 2017
- Pembentukan Tim Penyusunan Peraturan Bupati nomor 841/Kep.741-BKPSDM/2018, Tentang

Pemberian Tunjangan Kinerja
Dinamis Kabupaten Purwakarta.
Nurfitri Papunas, Welson Y Rompas,
Femmy Tulusan, Implementasi

Kebijakan Tunjangan Kinerja
Pegawai dilingkungan kementerian
pertanian (studi di balai pengkajian
teknologi pertanian sulawesi utara)