

Maka dari itu disimpulkan bahwa proses pembayaran pemberian tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja kepada PNS dilakukan dengan mekanisme pembayaran secara langsung. Tambahan penghasilan yang diterima setiap PNS Kelurahan Temas merupakan hasil kali antara kehadiran pegawai, besaran harga dan nilai jabatan. Setiap tanggal 10 operator Kelurahan Temas membawa alat absensi *fingerprint* ke BKPSDM untuk upload data rekapitulasi kehadiran pegawai, jika terjadi kesalahan rekapitulasi kehadiran pegawai maka pegawai yang bersangkutan dapat menyerahkan surat dari pimpinan Kelurahan Temas dan diajukan kepada BKPSDM. Setelah rekapitulasi kehadiran pegawai sudah benar maka di tandatangani oleh kepala BKPSDM, kemudian rekapitulasi kehadiran pegawai yang sudah di tandatangani kepala BKPSDM dapat diajukan ke BPKAD untuk pencairan tambahan penghasilan, BPKAD menyerahkan tambahan penghasilan kepada bendahara kecamatan, lalu bendahara kecamatan memberikan kepada bendahara kelurahan. Kemudian bendahara kelurahan membagikan kepada PNS di Kelurahan Temas. Namun pencairan tambahan penghasilan tidak selalu tepat pada tanggal 15 dibulan berikutnya bahkan seringkali mengalami keterlambatan sampai 3 bulan hal ini disebabkan rendahnya kedisiplinan dari pegawai untuk menyerahkan surat keterangan jika terjadi kesalahan rekapan kehadiran pegawai masing-masing.

#### **d. Hasil pelaksanaan pemberian tambahan penghasilan**

Pemberian tambahan penghasilan kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pegawai. Kelurahan Temas sebagai pemberi pelayanan langsung kepada masyarakat telah merasakan dampak dari pemberian tambahan penghasilan. hal ini disampaikan oleh bapak Bapak Adi Santoso selaku Sekretaris Kelurahan Temas

“semenjak dilaksanakan kebijakan tambahan penghasilan pegawai menjadi lebih disiplin mengenai datang dan pulang kerja sesuai waktunya.” (Wawancara pada hari Rabu tanggal 17/01/2017)

Hal ini juga senada degan yang disampaikan oleh Bapak Untung Suryadi selaku Kasi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban

“ Perubahan dari pegawai pastinya ada. Pegawai jadi disiplin datang dan pulang sesuai waktunya. Kinerja pegawai dari dulu sama aja karena kelurahan temas ini selalu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat buktinya kelurahan temas mendapat penghargaan dari Sekretariat Daerah Kota Batu pada tahun 2015 sebagai Kelurahan Teladan.” (Wawancara pada hari Kamis tanggal 23/01/2017)

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka disimpulkan bahwa pemberian tambahan penghasilan sudah memberikan dampak terhadap peningkatan disiplin pegawai, meskipun secara produktivitas dan kesejahteraan belum mengalami peningkatan. Hal ini disebabkan pemberian tambahan penghasilan masih dihitung berdasarkan tingkat kehadiran dan nilai jabatan setiap PNS dan belum adanya pengurangan pemberian tambahan penghasilan jika pegawai tidak menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Dengan adanya peningkatan disiplin pegawai memudahkan pimpinan untuk mengawasi dan memberikan tugas guna

memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Disisi lain berdasarkan hasil observasi peneliti bahwa terdapat beberapa pegawai yang tidak ada di kantor pada pertengahan jam kerja seperti menjemput anaknya sekolah dan sebagainya.

## **2. Faktor penghambat pemberian tambahan penghasilan.**

### **a. Rendahnya pemahaman pegawai**

Kebijakan tambahan penghasilan akan terlaksana dengan baik jika pegawai memahami kebijakan tersebut. Adapun tujuan pemberian tambahan penghasilan yaitu meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pegawai. Awal diterapkan kebijakan tambahan penghasilan yaitu pada bulan januari sampai mei 2016 pemahaman pegawai mengenai kebijakan tambahan penghasilan masih rendah sehingga sering terjadi kesalahan dalam rekapitulasi kehadiran pegawai, dan keterlambatan pemberian tambahan penghasilan. maka dari itu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batu bekerja sama dengan inspektorat melakukan sosialisasi kepada seluruh operator SKPD dan sosialisasi kepada 10 SKPD dari 42 SKPD yang ada di Kota Batu untuk meningkatkan pemahaman mengenai kebijakan tambahan penghasilan. Namun Kelurahan Temas tidak termasuk 10 SKPD yang di datangi oleh BKPSDM untuk diberikan sosialisasi Peraturan Walikota Batu No.56 tahun 2015 tentang pemberian tambahan penghasilan. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh bapak Bapak Ipung

Setiawan selaku Kasi Pembedayaan Masyarakat dan Pembangunan Kelurahan Temas,yaitu:

“sebelum kebijakan ini dilaksanakan BKD sudah melakukan sosialisasi tentang kebijakan tambahan penghasilan kepada seluruh pimpinan SKPD di ruang rapat blok office. Pegawai hanya tau bahwa kebijakan itu dihitung dari absen karena kalo tidak absen maka tambahan penghasilan akan dipotong. Tetapi pegawai tidak tau bagaimana jika datanya tidak terekam. selama ini belum ada sosialisasi dari BKPSDM yang diberikan kepada seluruh pegawai Kelurahan Temas” (Wawancara pada hari Kamis tanggal 26/01/2017)

Hal ini senada dengan pendapat Ibu Naning Sri Astutik selaku staff dan operator Kelurahan Temas yaitu :

“saat pertama kebijakan ini dilaksanakan sering terjadi kesalahan rekapitulasi kehadiran pegawai karena data pegawai tidak terekam. pegawai tadinya acuh tak acuh jika data absennya tidak terekam.” (Wawancara pada hari Kamis tanggal 26/01/2017)

Kebijakan tambahan penghasilan seharusnya disosialisasikan kepada seluruh aktor pelaksana agar kebijakan tambahan penghasilan dapat terlaksana dengan baik. Tanpa adanya sosialisasi secara langsung kepada seluruh aktor pelaksana maka akan menimbulkan ketidakpedulian aktor pelaksana terhadap kebijakan tambahan penghasilan. ketidakpedulian aktor pelaksana terhadap kebijakan tambahan penghasilan akan menimbulkan kegagalan implementasi suatu kebijakan. Berdasarkan hasil observasi peneliti di lapangan bahwa ditemukan ada beberapa pegawai yang tidak paham dan tidak peduli jika datanya tidak terekam. hal ini disebabkan karena tidak adanya kontinuitas komunikasi dari pimpinan yang hadir pada sosialisasi kebijakan pemberian penghasilan kepada staff, dan tidak

adanya sosialisasi secara langsung dari BKPSDM kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil di Kelurahan Temas.

**b. Adanya kecemburuan beban kerja**

Salah satu faktor penghambat pemberian tambahan penghasilan di Kelurahan Temas yaitu adanya kecemburuan beban kerja. Hal ini sesuai dengan pernyataan bapak Adi Santoso selaku Sekretaris Kelurahan Temas, yaitu :

“Dengan banyaknya perubahan sistem organisasi pemerintahan ini, kita harus segera melakukan perubahan juga dari segi organisasi. kelurahan itu orang pinggiran, pinggiran biasanya sering dilupakan. pekerjaan- pekerjaan apapun itu kadang pokonya SOPnya gini dari bagian organisasi padahal beban kerjanya beda, nah itu yang kadang menjadi kecemburuan. contoh ada staff dia masuk di bidang pengelolaan dan pendataan secara tidak langsung bergandengan dengan PTP otomatis beban nya lebih dan nilai gradenya naik tetapi staff ini tidak memiliki kesadaran dalam bekerja sering tidak ditempat akhirnya menimbulkan kecemburan bagi staff yang memiliki grade yang rendah tetapi rajin setiap kita butuhkan ada, pegawai yang sering hadir nominal PTPnya rendah sedangkan yang jarang ada di tempat PTPnya tinggi,hal tersebut yang menjadi pincang.” (Wawancara pada hari Rabu tanggal 17/01/2017)

hal ini sebagaimana didukung oleh pendapat Bapak Ipung Setiawan selaku Kasi Pemberdayaan Masyarakat dan Pembangunan Kelurahan Temas, yaitu:

“Yang banyak permasalahan itu di taraf staff, banyak iri-iri sama sama pekerjaannya karena anjabnya yang berbeda akhirnya pendapatnya berbeda, kalo dari taraf kasi keatas sudah jelas. permasalahan di taraf staf dari penyusunan anjabnya contohnya analis yang dibutuhkan satu namun dilaksanakan oleh dua orang sehingga pegawai yang satunya ditaruh di jabatan bawahnya meskipun pekerjaannya sama. Nah hal ini yang menimbulkan kecemburuan beban kerja.” (Wawancara pada hari Kamis tanggal 26/01/2017)

Hal ini sebagaimana di dukung oleh pendapat Ibu Situ Yuhrotul Aini selaku Staff sekretariat Kelurahan Temas yaitu :

“yah gitu mbak, kami kan staff kerja nya sama tapi tambahan penghasilan yang kita terima beda padahal saya juga udah datang dan pulang tepat waktu. eh ternyata bedanya di nilai jabatannya. Gimana yah mbah kadang iri aja sama temen kerjanya sama tapi pendapatan yang diterima beda. Memang sih waktu itu kami di suruh buat uraian pekerjaan untuk beban kerja oleh Bagian Organisasi sebelum ada PTP ini, yah saya isi sepengetahuan saya aja yang biasa saya kerjakan disini, karena saya tidak paham.” (Wawancara pada hari Rabu tanggal 17/01/2017)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan yang dilakukan oleh peneliti maka dapat disimpulkan bahwa terdapat kecemburuan beban kerja. Kecemburuan beban kerja terjadi pada jajaran staff yang memiliki pekerjaan yang sama namun beban kerjanya berbeda sehingga tambahan penghasilan yang didapatkan oleh setiap pegawai berbeda. Disisi lain pegawai yang rajin dan selalu mengerjakan tepat waktu namun grade jabatannya rendah mendapatkan penghasilan yang rendah berbeda dengan pegawai yang tidak menyelesaikan tugas tidak tepat waktu dan sering tidak ada di tempat serta memiliki grade tinggi dan mendapatkan tambahan penghasilan lebih tinggi. Hal tersebut dikarenakan tambahan penghasilan berdasarkan tingkat kehadiran pegawai. Maka dari itu perlu adanya evaluasi penempatan beban kerja pegawai dan perhitungan tambahan penghasilan tidak hanya berasal dari rekapitulasi pegawai agar tidak menimbulkan kecemburuan beban kerja antar Pegawai Negeri Sipil.

### c. Alat rekam kehadiran pegawai yang tidak online

Implementasi Peraturan Walikota Batu Nomor 56 tahun 2015 tentang pemberian tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja di Kota Batu. Tambahan penghasilan diberikan kepada PNS berdasarkan tingkat

kehadiran (absensi). Tingkat kehadiran PNS direkam menggunakan alat rekam *fingerprint* atau *faceprint*. Penggunaan alat rekam ini untuk mengurangi tingkat manapulasi absensi pegawai. Namun *fingerprint* memiliki beberapa kendala, sebagaimana ditegaskan oleh bapak Adi Santoso selaku Sekretaris Kelurahan Temas, yaitu :

“Kendalanya belum ter-online sistem *fingerprint* nya, ketika kita ada kegiatan diluar lebih dari jam 4 contoh dapat undangan walikota acaranya di blok office kan kita ga mungkin pulang dulu ke kelurahan untuk absen. Kita absen di blok office namun di rekapan tidak masuk.” (Wawancara pada hari Rabu tanggal 17/01/2017)

Hal ini didukung oleh pendapat Bapak Untung Supriyadi selaku Kasi Pemerintahan, Ketentraman dan Ketertiban bahwa :

“Tidak terekam menyebabkan tambahan penghasilan yang kita terima tidak sesuai dengan absensi yang kita sebenarnya, dan biasanya kita bisa konfirmasi.”(Wawancara pada hari Kamis tanggal 26/01/2017)

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Ibu Zumrotul Usto selaku Pengadministrasian Umum dan Kepegawaian bahwa :

“Karena kita masih pake *fingerprint* yang sering trouble sehingga kita masih pakai absen manual. Begitu kita absen fingerprint kita juga tulis d absen manual absen jam nya sekian.”(Wawancara pada hari Kamis tanggal 26/01/2017)

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan maka dapat disimpulkan bahwa alat rekam *fingerprint* sering mengalami trouble atau eror sehingga tidak dapat merekam kehadiran pegawai. Disisi lain *fingerprint* masih belum terkoneksi secara online sehingga PNS hanya bisa melakukan absen di Kelurahan Temas saja, meskipun PNS sudah melakukan absen setelah selesai upacara di block office namun didata rekapitulasi tidak terekam. untuk mengatasi hal tersebut Kelurahan Temas

membuat absensi manual sebagai data pendukung jika data absen PNS tidak terekam.

**d. Tidak adanya sanksi hukum bagi pegawai yang memiliki kinerja rendah**

Kebijakan tambahan penghasilan diberikan kepada pegawai setiap bulan sekali sesuai dengan tingkat kehadiran tanpa dilihat kinerja pegawai. Oleh sebab itu tidak adanya perbaikan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kinerja rendah dilakukan evaluasi langsung dari pimpinan. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Bapak Adi Santoso selaku Sekretaris Kelurahan Temas yaitu :

“Sementara masih berasal absensi saja PTPnya, kalo kinerja kita dari pimpinan langsung masing-masing seksi yang mengevaluasi. Bisa jadi kedepannya akan ada laporan mingguan, bulanan namun kota batu belum melaksanakan sampai sekarang.” (Wawancara pada hari Rabu tanggal 17/01/2017)

Hal ini didukung oleh pendapat Bapak Sugeng Hariono selaku Kasi Perekonomian dan Kesejahteraan Masyarakat bahwa :

“Pemberian tambahan penghasilan ini dihitung dari kehadiran pegawai. kalo pegawai ga hadir, cuti, sakit akan di potong tambahan penghasilannya. Hmm kinerja pegawai sih udah bagus, kinerja pegawai yah kita masing-masing kasi yang menilai.” (Wawancara pada hari Rabu tanggal 17/01/2017)

Dalam Peraturan Walikota Nomor 56 tahun 2015 tentang pemberian tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja di Kota Batu diberikan berdasarkan tingkat kehadiran pegawai sehingga pegawai yang tingkat kehadiran kurang dari 100% maka akan diberikan sanksi berupa pengurangan tambahan penghasilan. Dalam Peraturan Walikota Nomor 56 tahun 2015 tidak terdapat sanksi hukum jika pegawai memiliki kinerja

yang rendah. Seharusnya terdapat sanksi hukum bagi pegawai yang memiliki kinerja rendah agar tujuan kebijakan tambahan penghasilan dapat terlaksana yaitu memacu produktivitas dan kesejahteraan pegawai.

### **3. Upaya Alternatif yang diambil untuk mengatasi kendala implementasi Peraturan Walikota Batu Nomor 56 Tahun 2015 tentang pemberian tambahan penghasilan**

Implementasi Peraturan Walikota Batu Nomor 56 Tahun 2015 tentang pemberian tambahan penghasilan masih memiliki beberapa kendala seperti peralatan rekam kehadiran pegawai yang tidak online, adanya kecemburuan kerja, rendahnya pemahaman pegawai, besaran harga jabatan yang diterima pegawai tidak sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan sehingga kebijakan tambahan penghasilan belum berjalan dengan sempurna. Maka dari itu diperlukan adanya upaya alternatif yang diambil dalam mengatasi kendala tersebut. Adapun upaya yang diharapkan dalam pemberian tambahan penghasilan yaitu :

- a. Pemberian pendampingan kepada SKPD dalam menentukan beban kerja pegawai.

Kendala dalam pemberian tambahan penghasilan di Kelurahan Temas yaitu kecemburuan beban kerja. Kecemburuan beban kerja terjadi pada jajaran staf karena melakukan pekerjaan yang sama namun beban kerja pegawai berbeda sehingga tambahan penghasilan yang diterima pegawai berbeda. Penjelasan Ibu Syifa Anggraini selaku Jabatan Fungsional Umum Bagian Organisasi Pemerintah Daerah Kota Batu, mengemukakan bahwa :

“Pada tahun 2014 kami sudah melakukan diklat kepada seluruh SKPD khususnya golongan IV mengenai beban kerja, nah beban kerja itu

digunakan untuk membuat kebijakan tambahan penghasilan. namun nyatanya para pegawai malas membaca mengenai beban kerja dan melimpahkan wewenang kepada staff untuk menentukan beban kerja pegawai. karena staff tidak memahami beban kerja akhirnya staff menentukan beban kerja pegawai asal-asalan sehingga terjadi kecemburuan beban kerja. Mungkin nantinya akan ada pelatihan dan pendampingan dari kami kepada seluruh SKPD agar tidak terjadi kesalahan penetapan beban kerja yang diajukan oleh setiap SKPD.” (Wawancara pada hari Kamis tanggal 09/03/2017)

Hal ini selaras dengan pendapat Bapak M.Viata Aria Pranaka selaku

Penyusun Data Absensi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mengemukakan bahwa :

“Kecemburuan terjadi karena itu tadi walupun sebenarnya pengajuan berasal dari SKPD, cuman dari SKPD belum ada pegawai yang bisa melakukan Anjab ABK yang sesuai sehingga orang tersebut asal ngisi jabatan sebelum dikonvresikan ke uang, namun setelah di konvresikan ke uang terlihat perbedaannya. kan seharusnya di adakan diklat dulu oleh bagian organisasi biar dari setiap SKPD itu ada yang tugasnya untuk menganalisis jabatan dan evaluasi jabatan dan Bagian organisasi mengevaluasi isian yang di isi SKPD dan diberi rekomendasi jika terjadi kesalahan pengisian. (Wawancara Pada hari Kamis tanggal 09/03/2017)

kecemburuan beban kerja terjadi karena rendahnya pemahaman pegawai SKPD yang bertugas dalam menentukan beban kerja sehingga dalam menentukan beban kerja tidak sesuai dengan keahlian pegawai. maka dari itu diperlukan adanya diklat atau pendampingan dari Bagian Organisasi kepada pegawai di setiap SKPD agar terdapat pegawai yang mampu menganalisis jabatan dan evaluasi jabatan.

b. Penambahan indikator kinerja dalam penentuan pemberian tambahan penghasilan

Peraturan Walikota Batu Nomor 56 tahun 2015 tentang pemberian tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil berdasarkan tingkat kehadiran. Namun untuk mencapai tujuan

pemberian tambahan penghasilan yaitu produktivitas dirasa belum cukup jika hanya memperhatikan kehadiran, sehingga hasil kebijakan tambahan penghasilan yang dirasakan oleh Kelurahan Temas yaitu pegawai menjadi lebih disiplin terhadap kedatangan dan kepulangan sesuai jam jam kerja. Disamping itu kinerja PNS belum meningkat karena tidak adanya pengurangan atau pemotongan pemberian tambahan penghasilan jika pegawai tidak melakukan pekerjaan. Maka dari itu untuk mencapai tujuan kebijakan tambahan penghasilan indikator pemberian tambahan penghasilan perlu ditambah dengan kinerja pegawai. Penjelasan Bapak Adi Santoso selaku Sekretaris Kelurahan Temas menyatakan bahwa :

“staff ada yang nakal ketika dia mempunyai beban kerja yang bagus, datang absen pulang sore datang lagi sampai sekarang belum ada tidak lanjut dan tidak ada efek jera, sedangkan untuk yang rajin dan mengerjakan tugas tepat waktu namun datang terlambat kompensasinya dipotong,karena memang sistemnya memotong sekian persen dari tingkat kehadiran. Yah mungkin kedepannya indikator pemberian tambahan penghasilan perlu di tambah indikator kinerja yang nantinya pegawai melakukan laporan harian, bulanan.”(Wawancara pada hari Kamis tanggal 23/01/2017)

Hal ini selaras dengan pendapat Bapak M.Viata Aria Pranaka selaku Penyusun Data Absensi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mengemukakan bahwa :

“Selanjutnya setelah absen ini akan menggunakan SKP online seharusnya tahun ini berjalan namun sampai sekarang sistemnya belum bisa makannya kalo bisa SKP online dijadikan indikator pemberian tambahan penghasilan. pegawai melakukan upload harian melakukan pekerjaan dan diketahui oleh atasannya. Hal ini akan tercipta keadilan dalam pemberian tambahan penghasilan.” (Wawancara Pada hari Kamis tanggal 09/03/2017)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan maka diharapkan adanya penambahan indikator kinerja dalam pemberian tambahan penghasilan agar tercipta keadilan dalam pemberian tambahan penghasilan.

### C. Pembahasan

#### 1. Implementasi Peraturan Walikota Batu Nomor 56 Tahun 2015 tentang pemberian tambahan penghasilan studi pada Pegawai Negeri Sipil di Kelurahan Temas.

##### a. Kebijakan dan mekanisme pelaksanaan pemberian tambahan penghasilan.

Menurut Carl Federick sebagaimana dikutip oleh Agustino (2016:16) mengatakan bahwa kebijakan publik adalah serangkaian kegiatan yang diusulkan oleh pemerintah atau kelompok, seseorang yang terdapat hambatan dan kesempatan dalam melaksanakan usulan kebijakan dalam mencapai tujuan tertentu. Kebijakan Pemberian tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja merupakan suatu kebijakan publik yang dalam pelaksanaannya terdapat hambatan untuk mencapai tujuan. Adapun tujuan kebijakan ini yaitu memacu produktivitas dan meningkatkan kesejahteraan PNS. Kebijakan tambahan penghasilan yang bertujuan untuk memacu produktivitas PNS seharusnya indikator dalam menentukan pemberian tambahan penghasilan perlu memperhatikan tingkat kinerja pegawai. oleh sebab itu, ketentuan dalam kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja perlu memperhatikan tingkat sasaran kinerja pegawai agar tujuan untuk memacu produktivitas dan kesejahteraan PNS terwujud dan sistem pembayaran yang diterima dapat dikatakan adil.

Peraturan Walikota Batu Nomor 56 tahun 2015 tentang kebijakan pemberian tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja masih memiliki beberapa kekurangan sehingga terjadi kesalahan penafsiran mengenai isi

kebijakan tersebut. Adapun beberapa kekurangan tersebut yang ditemukan peneliti adalah :

- 1) Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri No.21 tahun 2011 tentang pedoman keuangan daerah yang menetapkan bahwa pemerintah daerah dapat memberikan tambahan penghasilan terdapat 5 kriteria kebijakan tambahan penghasilan. Kebijakan tambahan penghasilan di Kota Batu berdasarkan beban kerja yang diberikan kepada PNS berdasarkan tingkat kehadiran, sedangkan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri No.21 tahun 2011 bahwa kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja merupakan tambahan penghasilan yang diberikan kepada PNS dimana PNS menyelesaikan tugas yang melampaui beban kerjanya. Hal ini jelas ketidaksesuaian antara Peraturan Menteri Dalam Negeri No.21 tahun 2011 yang dijadikan dasar hukum pembuatan peraturan walikota Batu No.56 tahun 2015 tentang pemberian tambahan penghasilan. Maka dari itu pemerintah Kota Batu perlu mengikuti Peraturan Menteri Dalam Negeri No.21 tahun 2011 sehingga muncul keterkaitan atau kesesuaian peraturan.
- 2) Peraturan Walikota Batu Nomor 56 tahun 2015 pasal 1 menetapkan bahwa kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja adalah tambahan penghasilan yang diberikan berdasarkan besaran pekerjaan yang harus dilakukan oleh suatu jabatan yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi sesuai hari dan jam kerja efektif sesuai ketentuan berlaku. Di Pasal 4 tercantum tambahan penghasilan diberikan kepada PNS berdasarkan tingkat kehadiran. Dalam hal ini

terjadi ketidakterkaitan antara pasal 1 dengan pasal 4. Seharusnya pada pasal 4 indikator pemberian tambahan penghasilan juga dilihat dari sisi kinerja tidak hanya berdasarkan tingkat kehadiran saja.

- 3) Peraturan Walikota Batu Nomor 56 tahun 2015 pasal 10 menetapkan bahwa besaran harga jabatan pada tahun anggaran 2016 sebesar Rp 1.500 namun pemberian tambahan penghasilan pada tahun anggaran 2016 sebesar 1000 rupiah.
- 4) Dalam Peraturan Walikota Batu Nomor 56 tahun 2015 bahwa pemotongan tambahan penghasilan akan dilakukan jika pegawai keterlambatan masuk kerja, pulang mendahului jam kerja dan ketidakhadiran kerja. Tidak adanya Penetapan sanksi dalam kebijakan tambahan berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi yang harus dilaksanakan oleh setiap PNS. Seperti PNS mendapatkan tugas melakukan penetapan beban kerja pegawai selama 3 hari, namun pada kenyataannya PNS menyelesaikan penetapan beban kerja pegawai selama 5 hari. Sebaiknya pemberian tambahan penghasilan juga dilakukan pemotongan berdasarkan jabatan manajerial maupun non manajerial sesuai dengan jabatan dan tanggung jawab masing- masing.

#### **b. Pengorganisasian pemberian tambahan penghasilan**

##### **1) Ketersediaan aktor**

Aktor pelaksana merupakan sumber daya utama dalam implementasi kebijakan. Menurut Soenarko (2005:189), aktor pelaksana ditentukan sesuai dengan jenis kebijakan dan kebutuhan

dalam kebijakan. Berdasarkan data yang diperoleh di Kelurahan Temas terdapat satu orang aktor pelaksana yang bertindak sebagai operator pemberian tambahan penghasilan. Dalam implementasi kebijakan tambahan penghasilan operator bertugas untuk mengumpulkan data absensi pegawai dan memeriksa absensi pegawai Kelurahan Temas, operator seharusnya seorang PNS dan berasal dari Kasubag umum kepegawaian SKPD bersangkutan. Namun dalam SK atau Peraturan Walikota tidak dituliskan secara jelas siapa yang seharusnya jadi operator sehingga pada dasarnya setiap pegawai bisa menjadi seorang operator selama dia menjadi pegawai di SKPD bersangkutan. Berdasarkan fakta tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa aktor pelaksana kebijakan telah tersedia secara memadai. Sebagai sumber daya utama dalam implementasi kebijakan, ketersediaan aktor pelaksana yang memadai sebagaimana dijelaskan sebelumnya merupakan salah satu bukti terpenuhinya faktor penunjang keberhasilan tujuan kebijakan pemberian tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja. Tantangan dan kekurangan yang ditemukan dilapangan adalah bahwa aktor pelaksana ditunjuk terlebih dahulu sebelum adanya sosialisasi sehingga di awal atau sebelum adanya sosialisasi dari BKPSDM, aktor pelaksana belum dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal.

Menurut George Edward III dalam Agustino (2016:139) mengemukakan disposisi atau sikap dari pelaksana kebijakan akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi

kebijakan bila personil yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang di inginkan oleh pejabat kebijakan, oleh karena itu pemilihan dan pengangkatan personil pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan. Berdasarkan data dilapangan jika di sandingkan dengan teori bahwa pemilihan sebagai operator tidak terdapat syarat khusus yang diberikan oleh BKPSDM secara tulis, melainkan ditunjuk langsung oleh pimpinan Kelurahan Temas sehingga pada awal implementasi kebijakan pemberian tambahan penghasilan di Kelurahan Temas masih memiliki beberapa kendala karena pegawai yang ditunjuk sebagai operator belum memahami tujuan, isi dan dan arah kebijakan tambahan penghasilan.

## **2) SOP kebijakan tambahan penghasilan**

SOP atau *Standard Operating Procedure* merupakan sebuah pedoman aktor yang terlibat dalam melaksanakan kebijakan, dimana dalam SOP ini termuat secara rinci mengenai petunjuk pelaksanaan hingga alur atau urutan pelaksanaan kebijakan pemberian tambahan penghasilan. Menurut Edward III dalam Agustino (2016:141) bahwa terdapat dua karakteristik yang dapat mendongkrak kinerja struktur birokrasi ke arah yang lebih baik yaitu membuat SOP yang lebih fleksibel. dan melaksanakan Fragmentasi. SOP merupakan suatu prosedur atau aktivitas terencana rutin yang memungkinkan para pegawai untuk melaksanakan kegiatan setiap harinya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Berdasarkan data yang ditemukan di

lapangan bahwa SOP kebijakan pemberian tambahan penghasilan tidak tersedia sehingga seluruh pelaksanaan kebijakan mengacu kepada Peraturan Walikota Nomor 56 Tahun 2015. Peraturan Walikota tentu saja memiliki keterbatasan dalam memberikan informasi terkait kebijakan tersebut sehingga tidak dapat memuat SOP atau petunjuk pelaksanaan secara jelas dan lengkap. Sebagaimana yang disebutkan sebelumnya bahwa di awal pelaksanaan kebijakan ini, aktor pelaksana belum dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal bukan hanya disebabkan oleh belum adanya sosialisasi dari BKPSDM tetapi juga karena tidak adanya SOP sebagai petunjuk pelaksanaan kebijakan. Oleh karena itu, dalam pemberian tambahan penghasilan di Kota Batu khususnya di Kelurahan Temas seharusnya terdapat SOP yang dibuat setelah Peraturan Walikota Nomor 56 tahun 2015 tentang pemberian tambahan penghasilan guna menjadi bahan acuan para aktor pelaksana di setiap Kelurahan dan meminimalisir resiko kesalahan dalam implementasi kebijakan ini.

### **3) Sumber daya keuangan dan peralatan**

Pelaksanaan kebijakan pemberian tambahan penghasilan tentu saja memerlukan sebuah sumber dana yang menjadi sumber pembayaran pemberian tambahan penghasilan. Kebijakan ini sebenarnya merupakan contoh terbaik dari sinergitas antara manajemen sumber daya aparatur dengan manajemen sumber daya keuangan daerah dimana keberhasilan daripada setiap kebijakan yang dilakukan

pemerintah pada dasarnya ditentukan oleh kemampuan manajemen dari pemerintah dalam memanfaatkan dan mengelola sumber daya yang tersedia. Berdasarkan data di lapangan sumber dana pelaksanaan kebijakan ini berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kota Batu. Sedangkan untuk besaran atau jumlah pemberian tambahan penghasilan ini didasarkan pada Peraturan Walikota Nomor 56 Tahun 2015. Peraturan Walikota Nomor 56 Tahun 2015 pada pasal 10 ayat 2 tercantum bahwa besaran harga untuk setiap satuan nilai jabatan pada tahun anggaran 2016 sebesar 1500. Namun pelaksanaan dilapangan pada tahun anggaran 2016 sejak januari sampai Desember 2016 besaran harga untuk setiap nilai jabatan adalah sebesar 1000 rupiah. Selain itu pada pasal selanjutnya yaitu pasal 11 disebutkan bahwa besaran harga jabatan dapat ditingkatkan sesuai kemampuan daerah sedangkan mengenai penurunan harga jabatan tidak tercantum atau tidak disebutkan dalam peraturan tersebut. Maka berdasarkan fakta tersebut dapat disimpulkan bahwa pemerintah kota Batu khususnya Badan Keuangan Daerah, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), Bagian Organisasi tidak dapat melaksanakan kebijakan tambahan penghasilan sesuai dengan Peraturan Walikota Batu Nomor 56 Tahun 2015 dengan baik.

Adapun sumber daya lain yang tidak kalah penting dalam pelaksanaan kebijakan dalam hal ini kebijakan pemberian tambahan penghasilan di Kota Batu adalah sumber daya peralatan. Menurut

Soenarko (2005:189) implementasi kebijakan publik tidak hanya membutuhkan staf yang mencukupi, staf yang mengerti apa yang dilakukannya, staf yang memiliki wewenang untuk melaksanakan tugasnya tetapi juga membutuhkan peralatan-peralatan yang dapat menunjang keberhasilan implementasi kebijakan. Jika peralatan-peralatan digunakan secara maksimal maka implementasi kebijakan tersebut dapat terlaksana dengan baik. Kebijakan pemberian tambahan penghasilan di Kota Batu menggunakan beberapa peralatan demi menunjang implementasi kebijakan ini agar berjalan secara maksimal diantaranya adalah sistem *fingerprint* atau *faceprint* untuk merekam tingkat kehadiran pegawai. Berdasarkan fakta yang ditemukan di lapangan, pada dasarnya penggunaan *fingerprint* di Kelurahan Temas telah berjalan, namun akibat sistem yang sering *error* dan belum terkoneksi secara online menjadi tantangan besar bagi implementasi kebijakan ini mengingat rekaman absensi kehadiran pegawai masih menjadi tolok ukur utama dalam pemberian tambahan penghasilan.

### c. Proses pembayaran pemberian tambahan penghasilan

Menurut Wibowo (2016:289) Kompensasi merupakan kontra prestasi atau imbalan atas penggunaan tenaga atau jasa yang diberikan oleh tenaga kerja. Kebijakan tambahan penghasilan di kota Batu khususnya Kelurahan Temas merupakan tambahan penghasilan yang diberikan kepada PNS atas penggunaan tenaga atau jasa. Tambahan penghasilan ini tidak dibayarkan bersamaan dengan gaji pokok PNS. Hal ini disebabkan pemberian tambahan penghasilan

diberikan kepada PNS berdasarkan tingkat kehadiran. Disisi lain pemberian tambahan penghasilan sebagai penghargaan yang diberikan kepada pegawai agar pegawai menjadi lebih disiplin dalam bekerja. Mengingat tujuan kebijakan tambahan penghasilan adalah untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pegawai.

Pembayaran tambahan penghasilan dilakukan dengan mekanisme pembayaran langsung dan khusus untuk Kelurahan pembayaran tambahan penghasilan dilakukan melalui kecamatan. Adapun proses pemberian tambahan penghasilan yaitu setiap tanggal 10 operator menyerahkan Absensi fingerprint Kelurahan Temas ke BKPSDM untuk di upload data absensi fingerprint kemudian dicetak sehingga terlihat hasil rekapitulasi kehadiran pegawai. hasil rekapitulasi kehadiran pegawai diserahkan ke pegawai Kelurahan Temas untuk melihat apakah terjadi kesalahan dalam rekapitulasi kehadiran pegawai. Jika terjadi kesalahan maka dapat menyertakan surat ke BKPSDM untuk diperbaiki rekapitulasi kehadiran pegawai. Setelah hasil rekapitulasi pegawai sudah benar maka akan muncul daftar perhitungan tambahan penghasilan yang merupakan hasil kali antara rekapitulasi kehadiran pegawai, nilai jabatan dan besaran harga jabatan, kemudian daftar perhitungan tambahan penghasilan dan rekapitulasi tingkat kehadiran pegawai di tandatangi oleh kepala BKPSDM dan diajukan ke Badan Keuangan Daerah untuk melakukan pencairan pemberian tambahan penghasilan dengan membawa daftar penerima tambahan penghasilan, daftar perhitungan tambahan penghasilan pegawai, rekapitulasi kehadiran pegawai dan SSP PPh pasal 21. Badan Keuangan Daerah menyerahkan pemberian tambahan penghasilan Kelurahan Temas melalui

bendahara Kecamatan Batu, kemudian Bendahara Kecamatan Batu memberikan kepada Bendahara Kelurahan Temas, setelah itu Bendahara Kelurahan Temas membagikan pemberian tambahan penghasilan kepada setiap pegawai Kelurahan Temas.

Berdasarkan Peraturan Walikota Batu Nomor 56 Tahun 2015 pasal 12 disebutkan bahwa pembayaran tambahan penghasilan dibayarkan setiap bulan setelah dilakukan penilaian atas tingkat kehadiran paling lambat dibayarkan paling lambat tanggal 15 dibulan berikutnya. Namun berdasarkan data di lapangan bahwa pemberian tambahan penghasilan masih sering terjadi keterlambatan akibat penyerahan data rekapitulasi kehadiran pegawai oleh Kelurahan Temas kepada BKPSDM. Keterlambatan penyerahan data rekapitulasi kehadiran pegawai kepada BKPSDM karena ketidakpahaman pegawai jika terjadi data absen yang tidak terekam dan ketidakpedulian pegawai untuk mengurus surat pernyataan.

#### **d. Hasil pemberian tambahan penghasilan**

Menurut Wibowo (2016:289) kompensasi menjadi salahsatu faktor pendorong motivasi kerja pegawai, Namun apabila terjadi kesalahan dalam penerapan sistem kompensasi akan mengakibatkan demotivasi atau tidak adanya kepuasan kerja di kalangan pegawai. Tujuan pemberian tambahan penghasilan yang tercantum pada Peraturan Walikota Nomor 56 tahun 2015 pasal 1 yaitu memacu produktivitas dan meningkatkan kesejahteraan pegawai berdasarkan beban kerja. Namun pelaksanaan di lapangan bahwa pemberian tambahan penghasilan diberikan berdasarkan tingkat kehadiran pegawai dan

hanya mampu meningkatkan kedisiplinan pegawai tidak kinerja pegawai. Disisi lain kesalahan penerapan sistem kompensasi ini seperti keseimbangan antara tugas yang diselesaikan dengan imbalan yang diterima akan menyebabkan menurunnya kualitas kerja baik dari segi pegawai maupun organisasi. Seharusnya pemberian tambahan penghasilan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pegawai tidak hanya dilihat dari satu indikator saja namun juga dilihat dari banyak indikator seperti yang disampaikan oleh Hasibuan dalam Siagian (2002:56) yaitu kesetiaan, prestasi kerja, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kecakapan dan tanggung jawab. Maka dapat disimpulkan bahwa pemberian tambahan penghasilan hanya berhasil dari satu sisi saja yaitu kedisiplinan, itu pun tidak secara menyeluruh karena kedisiplinan tidak hanya dinilai dari kehadiran saja melainkan ada hal-hal lain yang perlu dijadikan pertimbangan seperti ketepatan penyelesaian tugas, menaati segala kewajiban dan larangan sesuai peraturan berlaku.

## **2. Faktor penghambat pemberian tambahan penghasilan**

### **a. Rendahnya pemahaman pegawai**

Penerapan kebijakan tambahan penghasilan diberlakukan sejak ditetapkan Peraturan Walikota Nomor 56 Tahun 2015 namun dalam implementasinya pemerintah tidak memberikan informasi secara jelas dibuktikan dengan tidak adanya SOP dan sosialisasi kebijakan tambahan penghasilan dilaksanakan di awal kebijakan tambahan penghasilan akan diterapkan. Hal ini mengakibatkan pegawai tidak memahami jika data absen tidak terekam, dan absen tidak sesuai

dengan waktu jam kerja yang telah ditentukan yang nantinya akan berpengaruh terhadap besaran tambahan penghasilan yang diterima PNS.

Menurut Edward III dalam Agustino (2016:137) komunikasi merupakan variabel yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan, karena melalui komunikasi terdapat informasi penting yang disampaikan kepada pelaku kebijakan agar dapat mengetahui tujuan, isi, arah dan sasaran kebijakan itu dibuat. Adapun indikator keberhasilan komunikasi yaitu transmisi, kejelasan dan konsistensi. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batu sudah memberikan sosialisasi kepada seluruh SKPD mengenai Peraturan Walikota Batu No.56 tahun 2015 tentang pemberian tambahan penghasilan. Namun selama awal perjalanan implementasi kebijakan tambahan penghasilan masih berjalan kurang efektif karena banyak pegawai yang tidak paham. Berdasarkan hasil observasi peneliti ternyata pegawai yang menghadiri sosialisasi tidak memberikan informasi kepada seluruh PNS di Kelurahan Temas, hal ini jelas terlihat bahwa komunikasi tidak berjalan dengan efektif karena tidak adanya kontinuitas komunikasi dari pimpinan ke bawahan mengenai kebijakan pemberian tambahan penghasilan sehingga banyak PNS yang tidak mengetahui isi, arah, dan tujuan kebijakan. Oleh Sebab itu pada pertengahan tahun 2016 BKPSDM melaksanakan sosialisasi kepada seluruh operator SKPD dalam skala kecil dan mendatangi 10 SKPD dari 42 SKPD yang ada di Kota Batu, namun Kelurahan Temas tidak termasuk ke dalam 10 SKPD yang di datangi oleh BKPSDM. Setelah di adakan sosialisasi kepada seluruh operator SKPD, operator Kelurahan Temas jadi memahami tugas dan fungsinya sebagai operator dan

memberikan informasi kepada pegawai Kelurahan Temas apa yang harus dilakukan jika pegawai datanya tidak terekam dan sakit, cuti, ijin dengan membuat surat keterangan yang ditandatangani pimpinan. Maka dari itu diperlukan sosialisasi kepada seluruh aktor pelaksana agar kebijakan tambahan penghasilan dapat berjalan dengan efektif.

#### **b. Adanya kecemburuan beban kerja**

Setiap PNS yang telah melakukan tugas dan fungsi sesuai dengan ketentuan hari dan jam kerja efektif akan mendapatkan tambahan penghasilan. Pemberian tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja diberikan kepada PNS berdasarkan besaran nilai jabatan masing-masing PNS dan besaran harga yang ditetapkan. Setiap PNS yang memiliki beban kerja yang sama namun tingkat kehadirannya berbeda maka tambahan penghasilan yang diterima pegawai berbeda juga. Berdasarkan data di lapangan bahwa terjadi kecemburuan beban kerja yang disebabkan kurangnya pemahaman pegawai kepegawaian kelurahan temas yang bertugas dalam menentukan jabatan fungsional setiap pegawai dan tidak adanya pendampingan dari Bagian Organisasi. kecemburuan beban kerja ini biasanya terjadi pada jajaran staff karena melakukan pekerjaan yang sama namun mendapatkan penghasilan yang berbeda disebabkan beban kerja nya berbeda. Maka dari itu perlu adanya evaluasi beban kerja pegawai agar tidak terjadi kecemburuan beban kerja kembali. Di sisi lain peneliti menelaah bahwa kecemburuan beban kerja pada jajaran staff tidak adanya transparansi mengenai beban kerja pegawai apa yang harus dilakukan PNS dan ketidakmampuan pegawai Kelurahan Temas dalam menentukan analisis beban kerja untuk diajukan kepada Bagian Organisasi

yang nantinya akan dijadikan dasar perhitungan pemberian tambahan penghasilan, tidak adanya evaluasi atau rekomendasi dari Bagian Organisasi jika SKPD sudah menentukan beban kerja pegawai. Ketidakmampuan pegawai dalam menentukan analisis jabatan dan beban kerja disebabkan sosialisasi yang diberikan oleh Bagian Organisasi Kota Batu kepada golongan IV atau pimpinan SKPD, sedangkan yang menentukan beban kerja adalah staff yang tidak diberikan sosialisasi hal ini jadi inkontnuitas komunikasi antara pimpinan dengan bawahan sehingga terjadi kesalahan dalam penentuan beban kerja.

### c. Alat rekam absen pegawai yang tidak online

Menurut Soenarko (2005:189) implementasi kebijakan publik tidak hanya membutuhkan staf yang mencukupi, staf yang mengerti apa yang dilakukannya, staf yang memiliki wewenang untuk melaksanakan tugasnya tetapi juga membutuhkan peralatan-peralatan yang dapat menunjang keberhasilan implementasi kebijakan. Jika peralatan-peralatan digunakan secara maksimal maka implementasi kebijakan tersebut dapat terlaksana dengan baik. Kebijakan pemberian tambahan penghasilan di Kota Batu menggunakan beberapa peralatan demi menunjang implementasi kebijakan ini agar berjalan secara maksimal diantaranya adalah sistem *fingerprint* untuk merekam tingkat kehadiran pegawai. Berdasarkan fakta yang ditemukan di lapangan, pada dasarnya penggunaan *fingerprint* di Kelurahan Temas telah berjalan, namun akibat sistem yang sering *error* dan belum terkoneksi secara online menjadi tantangan besar bagi implementasi kebijakan ini mengingat rekaman absensi kehadiran pegawai masih menjadi tolok ukur utama dalam pemberian tambahan penghasilan. Akibatnya, peralatan berupa *fingerprint* tadi

tetap digunakan namun dengan penghitungan manual sedangkan untuk mengantisipasi sistem *error* yang sering terjadi maka disediakan pula absen manual yang mana sebenarnya justru menjadi tantangan baru dalam implementasinya mengingat pegawai harus melakukan absen dua kali yaitu melalui *fingerprnt* dan secara manual yang mana sangat tidak efisien.

#### **d. Tidak adanya sanksi hukum bagi PNS yang memiliki kinerja rendah**

Implementasi kebijakan tambahan penghasilan merupakan salah satu bentuk sistem *reward* and *punishment* namun dalam kebijakan ini hanya terdapat *reward* saja yaitu penambahan penghasilan dan tidak ada nya *punishment* jika pegawai tidak melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan tidak tepat waktu. Menurut Agustino (2016:160) sanksi hukum yang tegas menjadi salah satu faktor pendukung pelaksanaan kebijakan. Dapat disimpulkan kebijakan ini dapat dikatakan tidak efektif karena tidak adanya sanksi hukum yang tegas jika pegawai memiliki kinerja rendah seperti tidak melaksanakan tugas pokok dan fungsi dengan baik.

### **3. Upaya Alternatif yang diambil untuk mengatasi kendala implementasi Peraturan Walikota Batu Nomor 56 Tahun 2015 tentang pemberian tambahan penghasilan**

Upaya Alternatif merupakan suatu tindakan yang diambil oleh pemerintah dan dirumuskan oleh pemerintah atau perwakilan pemerintah untuk mengatasi suatu masalah. Konsep ini di kaitkan dengan penjelasan Young dan Quinn dalam Jannah (2015:14-15) yang mengartikan bahwa Kebijakan publik merespon masalah maupun kebutuhan konkrit yang berkembang di masyarakat, dan seperangkat tindakan yang berorientasi pada tujuan. Kebijakan publik terdiri dari

beberapa pilihan dan strategi yang dibuat untuk mencapai tujuan orang banyak. Adapun beberapa pilihan dan strategi yang di ajukan sebagai upaya alternatif dalam pemberian tambahan penghasilan sebagai berikut :

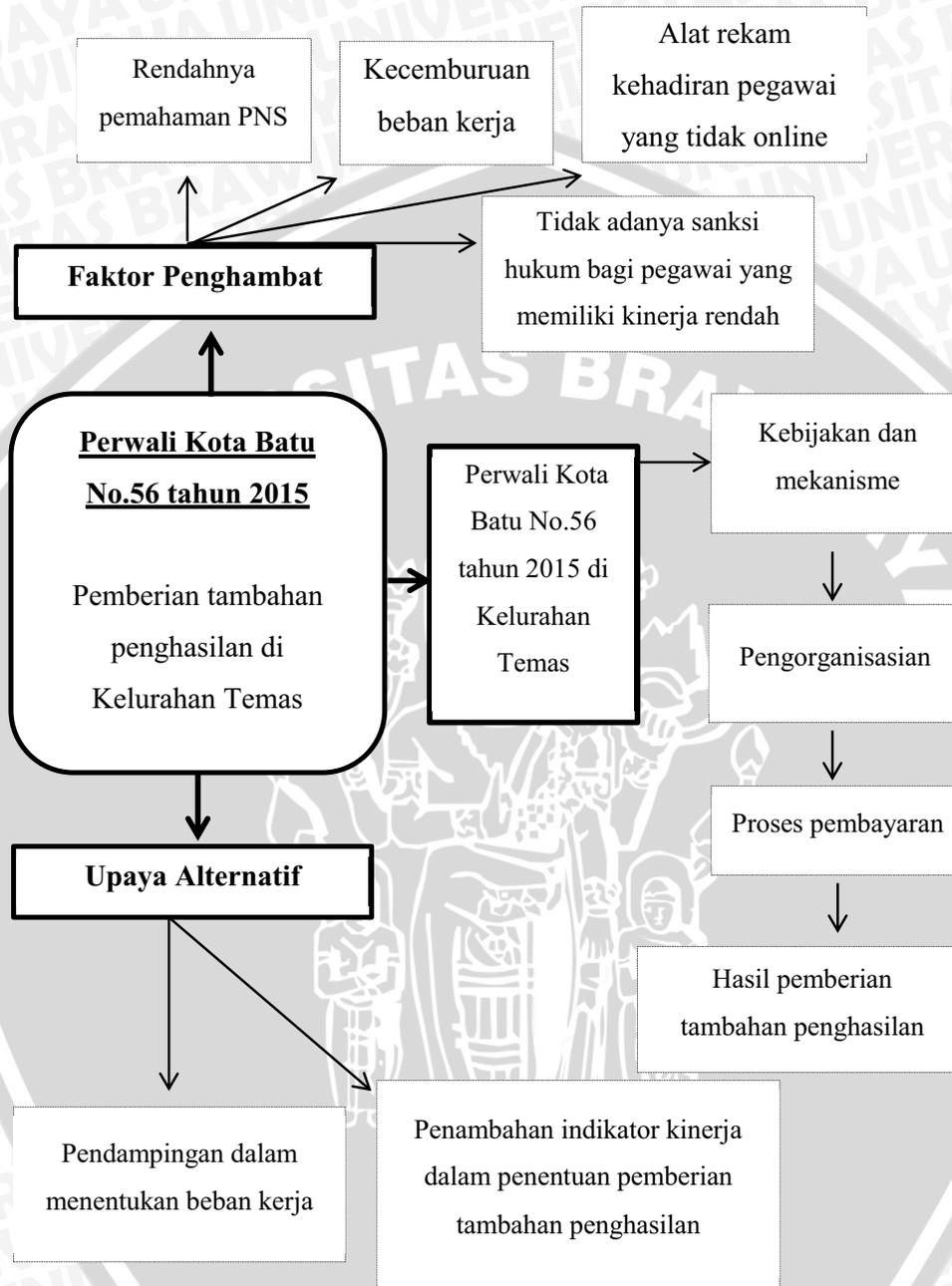
- a. Pemberian pendampingan kepada SKPD dalam menentukan beban kerja pegawai

Pemberian tambahan penghasilan di kelurahan temas sudah berjalan dengan baik namun masih memiliki kendala. Salah satu kendala yang terjadi di Kelurahan Temas yaitu adanya kecemburuan beban kerja. kecemburuan beban kerja disebabkan karena tidak adanya pegawai kelurahan temas yang paham mengenai analisis jabatan dan beban kerja serta evaluasi beban kerja. ketidakpahaman pegawai dalam menentukan beban kerja mengakibatkan pegawai asal-asalan dalam mengisi form yang diberikan kepada bagian organisasi untuk pembuatan kebijakan tambahan penghasilan, sehingga setelah kebijakan tambahan penghasilan dilaksanakan terjadi kecemburuan beban kerja pada jajaran staff karena tambahan penghasilan yang diterima berbeda namun melakukan pekerjaan yang sama. Oleh karena itu Bagian Organisasi harus melakukan pendampingan kepada SKPD dalam menentukan beban kerja, memberikan rekomendasi ketika terjadi kesalahan SKPD dalam menentukan beban kerja, dan memberikan pelatihan kepada pegawai SKPD yang bertugas untuk menentukan beban kerja agar di setiap SKPD terdapat pegawai yang memahami analisis jabatan dan beban kerja.

- b. Penambahan indikator kinerja dalam penentuan pemberian tambahan penghasilan

Penambahan indikator kinerja melalui SKP online dalam penentuan pemberian tambahan penghasilan merupakan upaya alternatif agar kebijakan tambahan penghasilan mencapai tujuan yang telah ditentukan dan menciptakan keadilan bagi Pegawai Negeri Sipil. SKP online merupakan laporan data harian mingguan pegawai yang telah disetujui oleh atasan atau pimpinan yang nantinya di input melalui sistem. Penambahan indikator kinerja mampu mendorong produktivitas kerja pegawai secara menyeluruh. Hal ini selaras dengan pendapat Amstrong dan Barong dalam Widodo (2016:158) mengemukakan bahwa kriteria suatu ukuran kerja seharusnya

- 1) Dikaitkan dengan tujuan strategis dan mengukur apa yang secara organisasional penting dan mendorong kinerja
- 2) Relevan dengan sasaran.
- 3) Memfokuskan pada output yang terukur dan tingkah laku individu dalam proses penyelesaian tugas.
- 4) Mengidentifikasi data yang akan tersedia.



Gambar 10 : Skema Implementasi Peraturan Walikota Batu Nomor 56 tahun 2015 tentang pemberian tambahan penghasilan di Kelurahan Temas

## BAB V

### PENUTUP

#### A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Dalam rangka mengetahui pelaksanaan Peraturan Walikota Batu Nomor 56 Tahun 2015 tentang pemberian tambahan penghasilan di Kelurahan Temas, maka peneliti menggunakan 4 aspek yaitu :

- a. Kebijakan dan mekanisme pemberian tambahan penghasilan.

Sejauh ini kebijakan pemberian tambahan sudah cukup berjalan dengan baik. Namun masih memiliki beberapa kekurangan karena perhitungan pemberian tambahan penghasilan ditentukan berdasarkan tingkat kehadiran tanpa memperhatikan tingkat kinerja PNS. Selain itu Peraturan Walikota Batu Nomor 56 tahun 2015 yang menjadi dasar ketentuan pemberian tambahan penghasilan di Kota Batu kurang memperhatikan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 tahun 2011 yang menjelaskan tentang ketentuan dasar pemberian tambahan penghasilan. Disamping itu besaran harga untuk setiap nilai jabatan yang diterima oleh pegawai pada tahun anggaran 2016 yang tercantum dalam pasal 10 yaitu sebesar 1500, namun pelaksanaan dilapangan besaran harga jabatan yang diterima pegawai 1000 rupiah .

- b. Pengorganisasian pemberian tambahan penghasilan

- a) Ketersediaan aktor pelaksana.

Ketersediaan aktor pelaksana dalam kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja di Kelurahan Temas sudah memadai karena terdapat operator yang bertugas untuk mengumpulkan data absensi dan memeriksa data absensi PNS. Namun yang menjadi kendala disini adalah operator ditunjuk terlebih dahulu sebelum di adakan sosialisasi mengenai kebijakan tambahan penghasilan. sehingga pada awal dilaksanakan kebijakan tambahan penghasilan operator menjalankan tugas dan tanggung jawabnya belum optimal

b) SOP kebijakan tambahan penghasilan

SOP kebijakan tambahan penghasilan belum disusun, oleh karena itu pelaksanaan pemberian tambahan penghasilan berpedoman kepada Peraturan Walikota Batu Nomor 56 Tahun 2015.

c) Sumber daya keuangan dan peralatan

Sumber daya keuangan bersumber dari APBD. sedangkan sumber daya peralatan yaitu *fingerprint* untuk merekam absen pegawai belum online, dan sering eror atau rusak sehingga kelurahan temas membuat pencatatan kehadiran secara manual.

c. Proses pembayaran pemberian tambahan penghasilan

Peraturan Peraturan Walikota Batu Nomor 56 Tahun 2015 pasal 12 mengatakan bahwa pembayaran tambahan penghasilan paling lambat tanggal 15 di bulan berikutnya. Namun pelaksanaan pembayaran tambahan penghasilan sering mengalami keterlambatan.

d. Hasil pemberian tambahan penghasilan

Pada dasarnya tujuan kebijakan tambahan penghasilan yang tercantum dalam Peraturan Walikota Batu No.56 tahun 2015 adalah untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pegawai, akan tetapi sistem pemberian tambahan penghasilan hanya melihat berdasarkan tingkat kehadiran pegawai. Maka dari itu pemberian tambahan penghasilan telah mampu meningkatkan kedisiplinan PNS dalam masuk dan pulang sesuai jam kerja yang telah ditentukan.

2. Adapun yang menjadi faktor penghambat pemberian tambahan penghasilan adalah adanya rendahnya pemahaman pegawai, adanya kecemburuan beban kerja, alat rekam kehadiran pegawai yang tidak online, tidak adanya sanksi hukum bagi pegawai yang memiliki kinerja rendah.
3. Upaya Alternatif merupakan suatu tindakan yang diambil oleh pemerintah dan dirumuskan oleh pemerintah atau perwakilan pemerintah untuk mengatasi suatu masalah. Adapun beberapa pilihan dan strategi yang di ajukan sebagai upaya alternatif dalam pemberian tambahan penghasilan adalah Pemberian pendampingan kepada SKPD dalam menentukan beban kerja pegawai dan Penambahan indikator kinerja dalam penentuan pemberian tambahan penghasilan

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas mengenai implementasi Peraturan Walikota Batu Nomor 56 Tahun 2015 tentang pemberian tambahan penghasilan di Kelurahan Temas maka saran peneliti untuk beberapa hambatan yang ada antara lain:

1. Pemerintah Kota Batu sebaiknya memperhatikan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 tahun 2011 dalam menentukan kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja, agar Peraturan Walikota Batu Nomor 56 tahun 2015 dapat diterapkan dengan baik sehingga tidak menimbulkan kerancuan dalam pemahaman kebijakan tambahan penghasilan.
2. Hendaknya diberikan sosialisasi kebijakan tambahan penghasilan kepada seluruh aktor pelaksana dan kontinuitas komunikasi dari pimpinan ke bawahan agar pelaksana kebijakan mengetahui isi, arah dan tujuan kebijakan tambahan penghasilan.
3. Perlu dibuatkan SOP terkait kebijakan tambahan penghasilan agar kebijakan tambahan penghasilan berjalan dengan efektif.
4. Perlu adanya perbaikan peralatan *fingerpint* agar *fingerpint* dapat bekerja secara optimal, dan tidak terjadi kesalahan dalam rekap absensi pegawai.
5. Melakukan penyempurnaan dan pemeliharaan *fingerpint* agar *fingerpint* , menjadi basis android sehingga PNS dapat mengetahui apakah absen nya sudah berhasil atau belum.
6. Bagian Organisasi perlu mengadakan pelatihan kepada seluruh pegawai SKPD yang diberi tugas untuk menentukan beban kerja pegawai, agar tidak terjadi kesalahan dalam penentuan beban kerja.
7. Kerjasama dengan pihak universitas untuk memberikan pelatihan analisis beban kerja dan evaluasi jabatan terhadap seluruh PNS yang mendapatkan

tugas untuk menentukan beban kerja pegawai agar di setiap SKPD terdapat pegawai yang ahli dalam penentuan beban kerja.

8. Ketentuan dalam pemberian tambahan penghasilan Kota Batu hendaknya memberi sanksi kepada Pegawai Negeri Sipil yang tidak melakukan tugas dan fungsinya dengan baik. Agar menciptakan keadilan dalam pemberian tambahan penghasilan sehingga tidak menimbulkan *demotivasi* pada pegawai yang memiliki kinerja bagus.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



## DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, Leo. 2014. *Dasar – dasar kebijakan Publik*. Bandung : Alfabeta
- , 2016. *Dasar – dasar kebijakan Publik*. Bandung : Alfabeta
- Argyris, C.,and Schon, D. 1974. *Theory in practice : increasing professional effectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass
- Bank Dunia. 2006. *Pelayanan Publik–Reformasi yang Sama-Sama Menang. Indonesia Policy Brief*
- Bappenas. 2004. *Laporan Kajian Sistem Remunerasi PNS*. Jakarta
- Dunn, W.N. 2000. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik Edisi Kedua (Terjemahan Samodra Wibawa, Diah Asitadani, Erwan Agus Purwanto)*, Gajah Mada University Press
- Hardjanto,imam. 2012. *Manajemen sumber daya aparur (MSDA)*.Malang
- Indradi,S,Sjamsiar. 2010. *Dasar – dasar dan teori administrasi publik*. Malang : Agritek YPN Malang
- Islamy, Irfan. 2007. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta : Bumi Aksara
- Jannah, Aisyah Nurul. 2015. *Analisis Kebijakan Pembangunan Perhotelan Di Kawasan Lindung Dalam Perspektif Advocacy Coalition Framework (Acf) Studi Tentang Policy Subsystem Dan External Shocks Pembangunan The Raya Batu Resort Di Kecamatan Bumiaji Kota Batu*. [Skripsi]. Malang : Fakultas Ilmu Administrasi Universtitas Brawijaya.
- Makmur, Mochammad. 2003. *Dasar-Dasar Administrasi Publik dan Manajemen Publik*. Malang: Medio
- Mashun, Mohammad, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Edisi Pertama. Yogyakarta : BPFE
- Moekijat. 1992. *Administrasi Gaji dan Upah*. Bandung : Mandar Maju

- Moleong, Lexy J. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Pasalong, Harbani. 2011. *Pengertian Kebijakan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pemerintah Daerah. 2014. Peraturan Walikota Batu Nomor 45 Tahun 2014 tentang Pedoman Pelaksanaan Absensi Sidik Jari di Lingkungan Pemerintah Kota Batu. Batu : Sekretariat Daerah
- Republik Indonesia. 2008. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, Jakarta : Sekretariat Negara
- Republik Indonesia. 2014. Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Jakarta : Sekretariat Negara
- Silalahi, Ulber. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Soenarko. 2005. *Public Policy : Pengertian Pokok untuk Memahami Analisa Kebijakan Pemerintah*. Surabaya : Airlangga University Press
- Sugiyono. 2015. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tika, Moh Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Usman, Husaini dan Purnomo Setiady. 2008. *Metodelogi Penelitian Sosial*. Jakarta : Bumi Aksara
- Walikota Batu. 2014. Peraturan Walikota Batu Nomor 54 Tahun 2014 tentang Pedoman Pelaksanaan Absensi Sidik Jari di Lingkungan Pemerintah Kota Batu.
- Walikota Batu. 2015. Peraturan Walikota Batu Nomor 44 Tahun 2015 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Berdasarkan Beban Kerja Kepada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Batu.

Walikota Batu. 2015. Peraturan Walikota Batu Nomor 56 Tahun 2015 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Berdasarkan Beban Kerja Kepada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Batu.

Walikota Batu. 2016 . Peraturan Walikota Batu Nomor 94 Tahun 2015 tentang Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Kelurahan Kota Batu

Widodo, Joko. 2010. *Analisis Kebijakan Publik, Konsep dan Aplikasi Analisis Kebijakan Publik*. Malang : Bayu Media

Wibowo. 2016. *Edisi Kelima Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.

Winarno, Budi. 2014. *Kebijakan Publik (Teori, Proses, dan Studi Kasus)*. Yogyakarta : CAPS (Center of Academic Publishing Service)

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat

