

**EVALUASI KINERJA PEGAWAI JABATAN STRUKTURAL DENGAN
JABATAN FUNGSIONAL PASCA TERBIT KEBIJAKAN TUNJANGAN
TAMBAHAN PENGHASILAN DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN MAPPI**

Komnas Minipko¹, Ferinandus Leonardo Snanfi², Sri Sedyaningsih³
Universitas Terbuka^{1,2,3}
komnasminipko@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja pegawai jabatan structural dengan jabatan fungsional pasca terbit kebijakan tunjangan tambahan penghasilan di dinas pendidikan kabupaten Mappi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Berdasarkan data wawancara, hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pekerjaan. Secara khusus tidak ada perbedaan pencapaian kinerja pra dan pasca pemberian TPP; kuantitas pekerjaan. Kuantitas pekerjaan pra dan pasca TPP terdapat perbedaan pada jabatan structural dan pejabat fungsional. Pada pejabat structural pekerjaan yang dibebankan secara kuantitas 12 point pasca TPP dari 10 point pra TPP, ini artinya terdapat penambahan beban kerja pasca TPP diimplementasikan. Selanjutnya pada pejabat fungsional, terdapat perubahan pemberian TPP juga dari 12 point beban kerja saat pra TPP hingga menjadi 10 point bobot TPP, artinya terdapat penurunan beban kerja; Supervisi pada jabatan structural. Kendalanya berupa kurangnya kesiapan pejabat atas adanya perubahan beban kerja yang lebih meningkat dibandingkan pasca pemberian TPP kemudian kendala lainnya adalah program TPP tidak menarik; Kehadiran. Program TPP yang diberikan tidak mampu meningkatkan motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka karena besaran TPP yang diterima mengacu pada pencapaian prestasi kerja bukan berdasar pada kedisiplinan atau tingkat kehadiran pejabat; Konservasi. Pemberian TPP telah memenuhi unsur efisien.
Kata Kunci : evaluasi kinerja, kebijakan TPP, pegawai jabatan structural, pegawai jabatan fungsional

ABSTRACT

This research aims to evaluate the performance of employees in structural positions with functional positions after the issuance of the additional income allowance policy at the Mappi district education office. The method used in this research is qualitative. Based on interview data, the research results show that 1). Quality of work. In particular, there is no difference in performance achievements pre and post TPP administration. 2.) Quantity of work. There are differences in the quantity of work pre and post TPP in structural positions and functional officials. For structural officials, work is assigned in a quantity of 12 points post-TPP from 10 points pre-TPP, this means that there is an additional workload after the TPP is implemented. Furthermore, for functional officials, there has been a change in the provision of TPP from 12 workload points during pre-TPP to 10 TPP weight points, meaning there is a decrease in workload. 3). Supervision of structural positions. The obstacle is in the form of a lack of readiness of officials due to changes in workload which has increased more than after the TPP was given, then another obstacle

is that the TPP program is not attractive. 4.) Attendance. The TPP program provided is unable to increase employee motivation to improve their performance because the amount of TPP received refers to work performance achievements, not based on discipline or the level of attendance of officials. 5) Conservation. The provision of TPP has fulfilled the efficient elements.

Keywords: performance evaluation, TPP policy, structural position employees, functional position employees.

PENDAHULUAN

Kebijakan Tunjangan Tambahan Penghasilan (TTP) sebagai salah satu langkah krusial yang di ambil pemerintah daerah Mappi dalam menuntaskan masalah rendahnya kinerja PNS Disdik Mappi yang diketahui dari tidak tercapainya program kerja PNS Disdik Mappi. TTP sebagai bentuk pemberian tunjangan berupa uang tunai diluar daripada gaji. Kebijakan TPP, diharapkan dapat meningkatkan motivasi PNS Mappi agar program-program yang telah dicanangkan mencapai keberhasilan berdasar standart pencapaian kinerja yang ditetapkan. TTP ibarat kata sebagai senjata pamungkas pemerintah daerah dalam mencapai keberhasilan di bidang pendidikan Kab. Mappi.

Kebijakan TTP di Disdik Kabupaten Mappi mulai efektif di implementasikan setelah dikeluarkannya Perbup Mappi No. 18/ 2022 Tentang Perubahan Ketiga Perbup No.5 / 2021 Tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai /ASN di Lingkungan Pemkab Mappi. Adapun besaran TPP pada Disdik, telah ditentukan berdasarkan sistem zonasi. Zona 1 adalah wilayah yang dapat memiliki jarak 1-10 km dari ibu kota kabupaten, sedangkan zona 2 adalah wilayah yang memilik jarak di atas 10 km dari ibu kota kabupaten. Semakin jauh dari zona inti (ibu kota kabupaten) maka semakin besar TTP yang diterima. Berikut besaran TTP disajikan peneliti.

Tabel 1

Besaran TPP kelas jabatan 11 di Dinas Pendidikan Kabupaten Mappi di

No	Zona	Jenis Jabatan	Jabatan	Kelas	Besaran TPP
1	1	Struktural	Kepala Bidang	11	6.000.546
2	2	Fungsional	Pengawas	11	5.500.311

Fenomenanya mengerucut pada kinerja PNS Disdik Mappi yang justru mengalami penurunan dan stagnan pasca implementasi kebijakan pemberian TTP khususnya pada jabatan pengawas. Pada jabatan kepala bidang sendiri juga mengalami stagnan tanpa ada peningkatan. Ini artinya pasca pemberian TTP kinerja pengawas dan kepala bidang di disdik Mappi belum mencapai standart kinerja yang ditetapkan. Pada faktanya, kebijakan pemberian TTP belum berdampak signifikan bagi tercapainya program-program di Disdik Mappi. Berdasarkan data bahwa jabatan Kepala Bidang hanya mencapai nilai 85% pada tahun 2021 dan tahun 2022. Sedangkan pada jabatan pengawas mencapai 80% pada tahun 2021 kemudian turun menjadi 75% pada tahun 2022 dari standart kinerja pencapaian masing-masing 100%.

Selanjutnya, tingkat kinerja kehadiran Kepala Bidang dan Pengawas Dissik Mappi juga menunjukkan penurunan pasca kebijakan pemberian TTP diimplementasikan. Berdasarkan data, tingkat kehadiran pra TTP tahun 2022 mencapai 90,95%, kemudian angka tersebut menurun menjadi 88,0% pada tahun 2023 pasca TTP diimplementasikan. Oleh karenanya, evaluasi kinerja pasca pemberian TTP perlu dilakukan dalam memperoleh informasi faktor manakah yang harusnya menjadi prosedur dalam pemberian TTP agar kinerja meningkat.

Kebijakan pemberian TTP di Mappi bagi Jabatan Administrasi (Administrator, Pengawas, dan Pelaksana) dan Jabatan Fungsional mengacu pada pada pasal 6 Perbup No.18/2022 Tentang Perubahan Ketiga Atas Perbup No.5/2021 TPP ASN Di Lingkungan Pemkab Mappi menyatakan bahwa “TPP diberikan berdasarkan beban kerja sebagaimana dimaksud hanya diberikan kepada Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, Jabatan Administrasi (Administrator, Pengawas, dan Pelaksana), dan Jabatan Fungsional yang dalam melaksanakan tugas melampaui beban kerja 112,5 sampai dengan 170 jam perbulan.” Michael Rooney Gomar, “Perbup No.18/2022 Tentang Perubahan Ketiga Atas Perbup No.5/2021 TPP ASN Di Lingkungan Pemkab Mappi,” 2022..

Menurut Pramono (2020), dalam bukunya untuk menilai dampak implementasi kebijakan yang dikeluarkan maka kita harus dapat melihat permasalahan yang dihadapi dan kebijakan yang timbul sebagai reaksi atas permasalahan tersebut karena sesuai dengan teori Smith dan Larmer yang mana pemerintah mengeluarkan sebuah kebijakan tidak hanya untuk menandai keberadaan suatu pemerintahan, melainkan untuk mencapai tujuan yang diantaranya untuk menyelesaikan masalah, melindungi hak, dan untuk memenuhi keinginan masyarakat. Langkah evaluasi sebagai langkah akurat untuk mendeteksi sejauh mana implementasi kebijakan berdampak pada tujuan.

Teori Grindle (1980), memaparkan bahwa keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh dua variabel besar, yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*). Variabel tersebut mencakup: sejauhmana kepentingan kelompok sasaran atau target group termuat dalam isi kebijakan, jenis manfaat yang diterima oleh target group, sejauhmana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan, apakah letak sebuah program sudah tepat, apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementornya dengan rinci, dan apakah sebuah program didukung oleh sumberdaya yang memadai. Berdasarkan teori yang dipaparkan Merilee S. Grindle (1980) maka evaluasi kinerja dalam penelitian ini mengacu pada teori evaluasi kinerja Dessler.

Menurut teori Dessler (2015), evaluasi kinerja dilakukan dengan membandingkan kinerja karyawan di masa sekarang dan/ atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kerjanya. Evaluasi kinerja dinilai dari kualitas pekerjaan dimasa lalu dan di saat ini, kuantitas pekerjaan dimasa lalu dan di saat ini, supervisi yang diperlukan seperti kendala yang dihadapi untuk perbaikan yang diperlukan, kehadiran pegawai dimasa lalu dan saat ini dan konservasi yakni penilaian biaya dan manfaat untuk mencegah pemborosan dan inefisiensi.

TTP sebagai tunjangan penghasilan tambahan yang diberikan pada PNS penerima TTP berdasar beban kerja yang dicapai dalam kurun waktu 1 tahun. Menurut tunjangan kinerja sebagai bentuk upah langsung yang diserahkan kepada pegawai karena kerjanya mencapai standar yang ditentukan atau bahkan melebihi. Efendi (2023), menerangkan bahwa tunjangan kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada PNS dan CPNS yang dikaitkan dengan penilaian kehadiran dan kinerja. Mustakim, Setiawati and Parawu (2022), menerangkan bahwa tunjangan kinerja sebagai bentuk upah langsung yang diserahkan kepada pegawai karena kinerjanya mencapai standar yang ditentukan atau bahkan melebihi.

TTP diberikan untuk meningkatkan motivasi PNS agar memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerja. Menurut Thoiba et al. (2023), untuk memotivasi pegawai agar mampu meningkatkan disiplin dan memaksimalkan kerjanya dan diharapkan juga turut meningkatkan kesejahteraan. Selanjutnya Astuti (2021), menekankan bahwa dengan pemberian TTP harus berdampak positif bagi peningkatan kinerja yang terwujud dalam

laporan capaian kinerja. Demikian halnya Iryani et al. (2021), menambahkan bahwa melalui pemberian tunjangan, PNS diharapkan melakukan tugas dan kewajibannya dengan semangat dan penuh dengan kelayalitan, sehingga dapat target program kinerja dapat tercapai.

Mengacu pada konsep untuk meningkatkan kinerja melalui kebijakan TTP yang dikemukakan Waloyo (2020), dalam bukunya menerangkan bahwa pemberian TPP agar meningkatkan kinerja perlu memerhatikan beberapa hal antara lain Efektivitas Tunjangan, Motivasi dari tunjangan dan Beban kerja tunjangan. Efektivitas tunjangan, organisasi perlu untuk memastikan bahwa program pemberian tunjangan dipahami oleh pegawai, tunjangan yang diberikan dapat membangkitkan motivasi, Beban kerja tunjangan tidak melebihi kemampuan pegawai. Sementara itu proses evaluasi menurut Mujanah (2019), adalah memberikan penilaian terkait TTP yang diberikan dalam keberhasilannya untuk meningkatkan kinerja kemudian mengidentifikasi masalah yang muncul dari pemberian TTP untuk memperbaikinya tentu saja disandingkan dengan pencapaian kinerja setelah TTP diberikan. Parella (2022), dalam bukunya menkankan bahwa program kebijakan TTP hanya bisa dinilai, koreksi dan diperbaiki apabila dilakukan secara simultan bersama dengan evaluasi kinerja.

Evaluasi kinerja sebagai pemberi informasi bagi publik dan pemangku kepentingan terkait sejauh mana program yang dicanangkan telah berjalan, dengan membandingkan target yang ditetapkan. Dewi (2022), memaparkan bahwa evaluasi kinerja sebagai penyedia informasi untuk mengetahui tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih di antara keduanya, serta bagaimana tindak lanjut atas perbedaan itu. Marwiyah (2022), memperjelas bahwa evaluasi diperlukan untuk mengetahui gap antara harapan dan kenyataan. *Outcome* dari kebijakan dikatakan memiliki nilai karena *outcome* tersebut memberikan kontribusi terhadap tujuan atau sasaran, dengan kata lain kebijakan atau program tersebut telah mencapai tingkat kinerja yang berarti, yang berarti permasalahan kebijakan ditemukan dan diselesaikan.

Hasil penelitian terkait kinerja PNS setelah adanya kebijakan TTP menunjukkan bahwa kinerja tidak meningkat meskipun kebijakan pemberian TTP telah diimplementasikan. Namun penelitian tersebut tidak mengidentifikasi indikator mana yang perlu ditingkatkan dari kebijakan TTP untuk meningkatkan kinerja, seperti penelitian Hardiani & Iristian (2023), Putri et al. (2022), dan Wardani et al. (2023). Rahmadhanti et al. (2022), Nanuru et al. (2021) dan Rustam et al. (2023) dan Citra et al. (2020). Sedangkan beberapa peneliti yang menemukan hasil penelitian bahwa TTP berkontribusi positif bagi kinerja, seperti penelitian Hasbulloh et al. (2022), Putri et al. (2022), Rahmadhanti et al. (2022), Nanuru et al. (2021), Rustam et al. (2023) dan Sari et al. (2022). Sehingga penelitian ini hadir sebagai pelengkap penelitian yang sudah ada.

Berdasarkan fenomena rendahnya kinerja di Disdik pasca pemberian TTP dan terdapat kesenjangan dan kekurangan-kekurangan pada hasil penelitian terdahulu maka penelitian ini menarik suatu judul “Evaluasi Kinerja Pegawai Jabatan Struktural Dengan Jabatan Fungsional Pasca Terbit Kebijakan Tunjangan Tambahan Penghasilan Di Dinas Pendidikan Kabupaten Mappi”

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif, pemilihan jenis kualitatif disebabkan karena penelitian ini dilakukan tanpa menggunakan analisis statistika. Penelitian ini dirancang demikian, agar peneliti dapat menggali wawasan yang lebih

mendalam terkait evaluasi kinerja pasca pemberian TPP agar digunakan untuk bahan kajian dan korektif bagi instansi terkait dimasa mendatang. Penelitian kualitatif merupakan suatu jenis penelitian yang prosedur penelitiannya dalam mengungkap permasalahan yang terjadi tidak menggunakan prosedur statistik atau kuantifikasi, karena suatu fenomena yang akan diteliti tersebut tidak memungkinkan diukur secara tepat. Selanjutnya Sukirman (2021), menambahkan bahwa dalam penelitian kualitatif, proses penelitian menjadi lebih penting daripada hasil penelitian. Oleh karena itu, dalam penelitian kualitatif “proses” menjadi hal yang harus diperhatikan sebab peneliti sebagai pengumpul (instrumen). Dengan demikian, peneliti harus mampu menempatkan dirinya pada posisi seobjektif mungkin sehingga data yang dikumpulkan dapat dipertanggungjawabkan.

Penelitian ini menurut jenis dan sumber terdiri dari data Primer adalah data yang diperoleh langsung pihak yang diperlukan datanya. Sumber data primer dalam penelitian ini data wawancara. Serta data sekunder Merupakan data yang tidak diperoleh langsung dari pihak yang diperlukan datanya. Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah laporan data BPS. Tiga model interaktif dalam analisis data, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Dalam penelitian ini, menggunakan alat bantu *software N-vivo*. Penggunaan N-vivo untuk menganalisis data kualitatif terdiri dari, *Coding diagram*, *Coding comparison diagram*, Penyajian data (Data Display) dan triangulasi sumber.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kualitas pekerjaan

Kualitas pekerjaan pejabat structural dan fungsional pra dan pasca pemberian TPP belum menunjukkan hasil yang positif, hal ini dapat diketahui dari wawancara peneliti dengan narasumber, berikut kutipan wawancaranya.

Sugeng Eko Pambudi selaku pejabat fungsional (wawancara 1 Mei 2024) menyatakan bahwa

“kualitas pekerjaan yang dihasilkan pra dan pasca adanya TPP selama ini kurang baik sejujurnya karena sampai saat ini pendidikan di Mappi belum menunjukkan dampak yang positif bagi prestasi belajar siswa dan siswi secara nasional di Mappi di tingkat SD, SMP dan SMA”

Narasumber yang berbeda juga menyatakan keterangan yang serupa, berikut kutipan wawancara.

Adik Kristianto selaku pejabat fungsional (wawancara 3 Mei 2024) mengemukakan bahwa *“ secara khusus tidak ada perbedaan pra dan pasca pemberian TPP, ini artinya tidak ada perubahan pada kualitas pekerjaan. Kualitas pekerjaan kita sendiri dapat diketahui dari meningkatnya sistem pendidikan seperti sistem pendidikan yang inovatif yang sekiranya dapat berdampak positif terhadap meningkatnya prestasi nasional siswa/siswi di Mappi”*

Demikian halnya dengan narasumber yang berbeda memberikan pernyataan yang sama, berikut kutipan wawancaranya.

Nikodemu selaku pejabat struktural (wawancara 7 Mei 2024) menegaskan bahwa *“pra dan pasca TPP belum berdampak positif bagi siswa/siswi Mappi karena sampai saat ini siswa/siswi Mappi belum ada yang memperoleh predikat dalam prestasi lomba nasional. Secara kualitas, kinerja kami masih sangat buruk”*.

Narasumber yang berbeda juga memberikan pendapat yang sama berikut kutipan wawancaranya.

Puang Allo selaku pejabat struktural (wawancara 8 Mei 2024) menuturkan bahwa *“kualitas kerja masih monoton tidak ada perubahan antara pra dan pasca pemberian TPP atau kinerja kami belum berdampak positif bagi meningkatnya prestasi siswa/siswi di Mappi seperti prestasi lomba nasional”*.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan narasumber, secara khusus tidak ada perbedaan pencapaian kinerja pra dan pasca pemberian TPP yang dapat dilihat bukan hanya dari hasil penilaian kinerja Disdik Mappi melainkan hal ini juga dapat dilihat dari tidak adanya prestasi lomba nasional dari siswa/siswi Mappi baik ditingkat SD, SMP dan SMA yang membawa nama baik kabupaten Mappi dalam dunia pendidikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan peneliti Hardiani & Iristian (2023), Putri et al. (2022), Wardani et al. (2023) dan Rahmadhanti et al. (2022) yang menemukan bahwa pasca pemberian TPP tidak ada perbedaan dengan hasil kinerja pra pemberian TPP.

Kuantitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan pra dan pasca TPP terdapat perbedaan pada jabatan structural dan pejabat fungsional, berikut kutipan wawancaranya.

Yosep Aji selaku pejabat structural (wawancara 9 Mei 2024) mengemukakan bahwa ada *“perubahan secara kuantitas beban kerja yang harus ditangani, dimana pra TPP bobot yang harus dicapai secara kuantitas adalah 10 sementara itu pasca TPP bobot yang harus dicapai 12 bobot beban kerja”*.

Narasumber yang berbeda juga memberikan pendapat yang sama berikut kutipan wawancaranya.

Erna Flirens Tahapary selaku pejabat structural (wawancara 10 Mei 2024) menyatakan bahwa *“beban kerja ada perubahan dimana pra TPP beban kerja yang harus ditangani sebanyak 10 bobot, hal ini meningkat menjadi bobot 12 pasca TPP beban kerja yang harus ditangani”*

Demikian halnya dengan narasumber yang berbeda memberikan pernyataan yang sama, berikut kutipan wawancaranya.

Nikodemus pejabat fungsional (wawancara 11 Mei 2024) menyatakan bahwa *“ada perubahan penurunan beban kerja pra TPP beban kerja 10 point menjadi 12 point beban kerja pasca TPP”*

Pendapat yang sama diberikan narasumber yang berbeda berikut kutipan wawancaranya.

Rotua Tambunan selaku pejabat fungsional (wawancara 13 Mei 2024) mengemukakan bahwa *“perubahan beban kerja pra TPP dan pasca TPP ada dari beban kerja 12 point menjadi 10 point beban kerja”*

Dengan demikian, kuantitas pekerjaan pra dan pasca TPP terdapat perbedaan pada jabatan structural dan pejabat fungsional. Pada pejabat structural pekerjaan yang dibebankan secara kuantitas 12 point pasca TPP dari 10 point pra TPP, ini artinya terdapat penambahan beban kerja pasca TPP diimplementasikan. Selanjutnya pada pejabat fungsional, terdapat perubahan pemberian TPP juga dari 12 point beban kerja saat pra TPP hingga menjadi 10 point bobot TPP, artinya terdapat penurunan beban kerja.

Sesuai dengan yang dituliskan dalam bukunya bahwa penghasilan yang diterima karyawan seharusnya langsung menaikkan output, standar kerja ditentukan dengan hati-hati. Standar kerja yang terlalu tinggi maupun rendah dapat berakibat buruk dan besarnya

upah normal dengan standar jam kerja hendaknya cukup merangsang pekerja untuk bekerja lebih giat.

Supervisi

Supervisi pejabat struktural terdiri dari program TPP menarik dan adaptasi diri di pejabat structural Mappi Disdik Mappi. Supervisi lainnya pada pejabat fungsional diperlukan komitmen yang kuat. Berikut alasan-alasan dibalik supervise yang diperlukan oleh narasumber.

Erna Flirens Tahapary selaku pejabat structural (wawancara 14 Mei 2024) membeberkan bahwa *“hambatan yang terjadi pada kinerja pasca TPP adalah kurangnya adaptasi diri dalam menghadapi perubahan beban kerja untuk meraih target kinerja yang baru. Selain kurang kesiapan, pejabat juga masih merasa beban ini cukup berat dilaksanakan, artinya beban kerja pasca TPP dinilai cukup tinggi tidak berdasar kemampuan pejabat sementara waktu penyelesaian tugas tidak berubah sama seperti kondisi pra TPP”*.

Narasumber yang berbeda juga memberikan pendapat yang sama berikut kutipan wawancaranya.

Chrisno V.Lalenoh selaku pejabat structural (wawancara 16 Mei 2024) mengatakan bahwa *“hambatan-hambatan yang terjadi disebabkan karena kurang adaptasi diri terkait beban kerja yang baru. Beban kerja tersebut melebihi beban kerja pra TPP namun waktu penyelesaian beban kerja tidak ada perubahan. hambatan lain, , program TPP tidak menarik disebabkan karena pemberian TPP ini kan berdasar target kinerja dimana target kinerja ini berubah lebih tinggi daripada target kinerja sebelumnya sementara target kinerja yang sebelumnya saja tidak mampu dicapai pejabat pra pemberian TPP saat ini”*.

Pendapat yang sama diberikan narasumber yang berbeda berikut kutipan wawancaranya. Sugeng Eko Pambudi selaku pejabat structural (wawancara 17 Mei 2024) menyatakan bahwa hambatan yang terjadi

tidak adanya komitmen pejabat dalam meningkatkan kinerja mereka, sehingga pemberian TPP ini meskipun penerapan beban kerja telah rendah namun program tpp dirasa tidak menarik bagi pejabat”

Demikian halnya dengan keterangan yang diberikan narasumber yang berbeda berikut kutipan wawancaranya.

Adik Kristianto selaku pejabat fungsional (wawancara 18 Mei 2024) mengemukakan bahwa *“hambatan yang ditemui, tidak adanya komitmen pejabat untuk meningkatkan kinerja mereka baik pra TPP atau sebelum TPP”*

Dengan demikian, pencapaian kinerja pasca TPP menemui kendala-kendala pada pejabat struktural sendiri, kendalanya berupa kuranga daptasi diri pejabat atas adanya perubahan beban kerja yang lebih meningkat dibandingkan pasca pemberian TPP kemudian kendala lainnya adalah program TPP tidak menarik, hal ini disebabkan karena pemberian TPP mengacu pada target pencapaian kinerja dimana target pencapaian kinerja ini lebih meningkat daripada target pencapaian kinerja pra TPP sedangkan target kinerja pasca TPP saja belum mampu diraih oleh pejabat struktural.

Pada pejabat fungsional sendiri, tidak tercapainya kinerja pasca TPP karena kurang adanya komitmen untuk meningkatkan kinerja, hal ini dapat dilihat dari kinerja

pra TPP yang selalu tidak memenuhi standart kinerja dan kinerja yang tidak memenuhi standart kinerja meskipun telah diterapkan program TPP.

Hasil penelitian ini sejalan juga dengan yang dikemukakan dalam bukunya bahwa kesesuaian program yang diimplementasikan akan berhasil maka harus sesuai dengan tiga unsur dalam implementasinya ,kesesuaian antara program dengan pemanfaat, yaitu kesesuaian antara apa yang ditawarkan oleh program dengan apa yang dibutuhkan oleh kelompok sasaran (pemanfaat). Kedua, kesesuaian antara program dengan organisasi pelaksana, yaitu kesesuaian antara tugas yang dipersyaratkan oleh program dengan kemampuan organisasi pelaksana. Ketiga, kesesuaian antara kelompok pemanfaat dengan organisasi pelaksana, yaitu kesesuaian antara syarat yang diputuskan organisasi untuk dapat memperoleh output program dengan apa yang dapat dilakukan oleh kelompok sasaran program.

Sejalan yang dikemukakan bahwa sebagai administrator kebijakan unit organisasi, mereka membangun standar untuk menangani tugas rutin sebagaimana biasanya mereka tangani.Sayangnya standar dirancang untuk kebijakan-kebijakan yang telah berjalan dan kurang dapat berfungsi dengan baik untuk kebijakan-kebijakan baru sehingga sulit terjadi perubahan, penundaan, pembaharuan, atau tindakan-tindakan yang tidak dikehendaki. Standar kadang-kadang lebih menghambat dibandingkan membantu implementasi kebijakan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Nanuru et al. (2021) dan Rustam et al. (2023).

Kehadiran

Program pemberian TPP untuk meningkatkan kinerja tidak meningkatkan kedisiplinan pejabat yang dinilai dari aspek kehadiran, berikut kutipan wawancaranya.

Yosep Aji selaku pejabat structural (wawancara 21 Mei 2024) mengatakan bahwa *“aspek kehadiran kurang disiplin pasca pemberian TPP, hal ini disebabkan karena program TPP kurang memotivasi pejabat. Adapun TPP bagi pejabat diberikan berdasar pencapaian target kinerja bukan berdasarkan kedisiplinan sehingga tidak memotivasi pejabat untuk meningkatkan kedisiplinan”*.

Pendapat yang sama diberikan narasumber yang berbeda berikut kutipan wawancaranya.

Adik Kristianto selaku pejabat fungsional (wawancara 25 Mei 2024) mengemukakan bahwa *“aspek kehadiran kurang disiplin, program pemberian TPP bagi pejabat tidak dinilai dari kedisiplinan namun dinilai dari pencapaian kinerja sesuai standart. Oleh karenanya, TPP yang diberikan tidak memotivasi pejabat untuk meningkatkan kedisiplinan atau meningkat jumlah kedisiplinan mereka di kantor.”*

Dengan demikian, program TPP yang diberikan tidak mampu meningkatkan motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka karena besaran TPP yang diterima mengacu pada pencapaian prestasi kerja bukan berdasar pada kedisiplinan ata tingkat kehadiran pejabat.

Sesuai dengan yang dikemukakan bahwa program pemberian kompensasi agar menjadi lebih efektif harus bersifat motivatif. Hal ini dikarenakan pegawai yang telah berjerih lelah dalam mengeluarkan effort yang terbaik dan tenaga ekstra yang lebih besar, akan merasa bahwa semua usahanya tersebut sepadan dan dihargai. Apabila terdapat kompensasi yang layak maka akan meningkatkan motivasi pegawai secara signifikan. Motivasi yang demikian, juga akan memberikan nilai tambah kepada organisasi, mampu merangsang pegawai untuk memacu prestasi kerjanya, menghasilkan kinerja yang terbaik

dan tertinggi serta bersikap dan berperilaku baik. Oleh karena itu sistem kompensasi yang dirancang harus memberikan nilai kompensasi yang berkorelasi dengan effort pegawai, prestasi kerja dan kinerja pegawai

Konservasi

Program pemberian TPP tidak mendatangkan kerugian bagi pemerintah daerah dan bagi organisasi Disdik, berikut kutipan wawancaranya.

Martinus Gandaimu pejabat structural (wawancara 26 Mei 2024) mengemukakan bahwa *“program TPP telah memenuhi unsur efisien, dimana pemberian TPP tidak mendatangkan kerugian karena apabila kinerja tidak tercapai maka besaran TPP yang kita terima rendah dan apabila kinerja tercapai maka besaran TPP yang kita terima rendah. Hal ini yang mengakibatkan program TPP ini telah efisien”*.

Keterangan yang sama diperoleh peneliti pada narasumber berbeda berikut kutipan wawancaranya.

Nikodemus pejabat fungsional (wawancara 27 Mei 2024) menyatakan bahwa *“ tidak ada kerugian yang dialami pemerintah dalam memberikan TPP pada para pejabat karena TPP ini berdasar pada prestasi kerja besarnya. Artinya apabila kinerja tidak tercapai sesuai standart maka besaran TPP yang diterima sangat rendah. Namun apabila kinerja tinggi dan memberikan output positif bagi pemerintah dalam dunia pendidikan maka besaran TPP juga tinggi, intinya program TPP telah efisien karena besarnya disesuaikan dengan apa yang sudah kita korbakan pada organisasi dan pemda”*

Dengan demikian, pemberian TPP telah memenuhi unsur efisien karena ketika kinerja rendah maka besaran TPP yang diterima rendah sementara itu, ketika kinerja tinggi maka besaran TPP yang diterima juga maksimal. Pada dasarnya pemberian TPP ini berdasar pada besaran pengorbanan pejabat pada organisasi dan Pemda untuk dunia pendidikan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan yang dipaparkan bahwa program kompensasi yang rasional akan membantu organisasi untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak, kompetitif, sehingga diperoleh peningkatan etos kerja karyawan. Kompensasi harus memiliki dasar yang logis, rasional dan dapat dipertahankan karena menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandang para pegawai. Pengelolaan kompensasi secara efektif disertai pengukuran kinerja, akan menimbulkan kepuasan, menurunkan tingkat labor turn over. Manajemen kompensasi yang efektif akan memberikan pekerja kompensasi yang sesuai atau bahkan diatas standart.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa data dan pembahasan maka kesimpulan penelitian ini disajikan peneliti, sebagai berikut. 1). Kualitas pekerjaan. Secara khusus tidak ada perbedaan pencapaian kinerja pra dan pasca pemberian TPP yang dapat dilihat bukan hanya dari hasil penilaian kinerja Disdik Mappi melainkan hal ini juga dapat dilihat dari tidak adanya prestasi lomba nasional dari siswa/siswi Mappi baik ditingkat SD, SMP dan SMA yang membawa nama baik kabupaten Mappi dalam dunia pendidikan. 2.) Kuantitas pekerjaan. Kuantitas pekerjaan pra dan pasca TPP terdapat perbedaan pada jabatan structural dan pejabat fungsional. Pada pejabat structural pekerjaan yang dibebankan

secara kuantitas 12 point pasca TPP dari 10 point pra TPP, ini artinya terdapat penambahan beban kerja pasca TPP diimplementasikan. Selanjutnya pada pejabat fungsional, terdapat perubahan pemberian TPP juga dari 12 point beban kerja saat pra TPP hingga menjadi 10 point bobot TPP, artinya terdapat penurunan beban kerja.3).Supervisi pada jabatan structural.Supervisi pejabat struktural terdiri dari program Tpp harus dikemas menarik dan perlu adanya adaptasi diri pejabat structural dalam menghadapi perubahan beban kerja yang meningkat pasca pemberian TPP karena pencapaian kinerja pasca TPP menemui kendala-kendala pada pejabat structural sendiri, kendalanya berupa kurangnya kesiapan pejabat atas adanya perubahan beban kerja yang lebih meningkat dibandingkan pasca pemberian TPP kemudian kendala lainnya adalah program TPP tidak menarik, hal ini disebabkan karena pemberian TPP mengacu pada target pencapaian kinerja dimana target pencapaian kinerja ini lebih meningkat daripada target pencapaian kinerja pra TPP sedangkan target kinerja pasca TPP saja belum mampu diraih oleh pejabat struktural. Supervisi pada pejabat fungsional sendiri adalah perlunya komitmen di pejabat fungsional Disdik Mappi karena beban kerja berubah pasca TPP menurun namun tidak ada peningkatan kinerja.4.) Kehadiran. Program TPP yang diberikan tidak mampu meningkatkan motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka karena besaran TPP yang diterima mengacu pada pencapaian prestasi kerja bukan berdasar pada kedisiplinan ata tingkat kehadiran pejabat. 5) Konservasi. Pemberian TPP telah memenuhi unsur efisien karena ketika kinerja rendah maka besaran TPP yang diterima rendah sementara itu, ketika kinerja tinggi maka besaran TPP yang diterima juga maksimal. Pada dasarnya pemberian TPP ini berdasar pada besaran pengorbanan pejabat pada organisasi dan Pemda untuk dunia pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, Serly. “dampak pemberian tunjangan kinerja daerah dalam meningkatkan kinerja pns di kabupaten lamandau.” *Journal Ilmu Sosial Politik Dan Pemerintahan* 4, no. 2 (2021): 1–7. <https://doi.org/10.37304/jispar.v4i2.383>.
- Citra, Lila, Samdin Samdin, and Moh. Amin. “pengaruh motivasi dan insentif terhadap kinerja pegawai pada puskesmas lasolo.” *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 12, no. 2 (2020): 1–5. <https://ojs.uho.ac.id/index.php/manajemen/article/view/14026>.
- Dewi, Dian Suluh Kusuma. *kebijakan publik Proses, Implementasi Dan Evaluasi*. Samudra Biru (Anggota IKAPI), 2022.
- Efendi, Afri. “Implementasi Kebijakan Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) Terhadap Peningkatan Kinerja ASN Pada Dinas Pendidikan Di Kabupaten Lima Puluh Kota.” *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research* 3, no. 4 (2023): 1–9.
- Firdaus, Vera, and Mas Oetarjo. *Manajemen Kompensasi*. UMSIDA Press, 2022.
- Gomar, Michael Rooney. “Perbup No.18/2022 Tentang Perubahan Ketiga Atas Perbup No.5/2021 TPP ASN Di Lingkungan Pemkab Mappi,” 2022.
- Grindle, Merelee S. *Politics and Policy Implementation in the Third World*. Princeton University Press, 1980.
- Hardiani, Risma Pratiwi, and Jovi Iristian. “Pengaruh Kedisiplinan, Motivasi Dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Cabang Dinas Pendidikan Wilayah Sidoarjo.” *Jurnal Penelitian Multidisiplin* 2, no. 1 (2023): 183–89. <https://doi.org/10.58705/jpm.v2i1.120>.
- Hasan, Muhammad, Tuti Khairani Harahap, Syahrial Hasibuan, Iesyah Rodliyah, Sitti

- Zuhaerah Thalhah, Cecep Ucu Rakhman, Paskalina Widiastuti Ratnaningsih, Inanna, and Andi Aris Mattunruang. *Metode Penelitian Kualitatif*. Tahta Media Group, 2022.
- Hasbulloh, Achmad Fauzi, and Lalu Edy Herman Mulyono. "Pengaruh Tpp Dan Motivasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening." *JMM UNRAM* 11, no. 4 (2022): 255–66. <https://doi.org/10.29303/jmm.v11i4.739>.
- Iryani, Harry Yulianto, and Lili Nurpadilah. "Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kinerja Sebagai Variabel Mediasi." *SEIKO : Journal of Management & Business* 5, no. 1 (2021): 343–54. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i1.1653>.
- Kadji, Yulianto. *Formulasi Dan Implementasi Kebijakan Publik Kepemimpinan Dan Perilaku Birokrasi Dalam Fakta Realitas*. Universitas Negeri Gorontalo Press Anggota IKAPI, 2015.
- Mamik. *Metodologi Kualitatif*. Zifatama Publisher, 2015.
- Marwiyah. *Kebijakan Publik*. Fakultas Sosial dan Ilmu Politik, 2022.
- Mujanah, Siti. *Manajemen Kompensasi*. Surabaya: CV. Putra Media Nusantara (PMN), 2019.
- Mustakim, Maulya Naifah, Budi Setiawati, and Hafiz Elfiansyah Parawu. "Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai (Tpp) Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Jeneponto." *KIMAP* 3, no. 1 (2022): 203–16. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/article/view/5440>.
- Nanuru, Tiara, Abdullah W. Jabid, and Ida Hidayanti. "Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi." *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia* 04, no. 04 (2021): 473–81. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i4.198>.
- Parela, Epi. *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Eureka Media Aksara, 2022.
- Pramono, Joko. *Implementasi Dan Evaluasi Kebijakan Publik*. UNISRI Press, 2020.
- Putri, Ajeng Antania, Nina Karlina, and Elisa Susanti. "Pengaruh Kompensasi Tambahan Penghasilan Pegawai (Tpp) Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Kantor Kecamatan Kuningan Kabupaten Kuningan Jawa Barat." *JANE (Jurnal Administrasi Negara)* 14, no. 1 (2022): 1–10. <https://doi.org/10.24198/jane.v14i1.41260>.
- Rahmadhanti, Agis, Zainul Hidayat, and Kurniawan Yunus Ariyono. "Analisis Pengaruh Disiplin Kerja Dan Tambahan Penghasilan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kecamatan Lumajang." *Journal Of Organizations an Business Management* 4, no. 3 (2022): 194–202. <https://jkm.itbwigalumajang.ac.id/index.php/jrm>.
- Rustam, Muh AlFurqaan Rukmana, Ahmad Ali, and Muhammad Ilham Wardhana Haeruddin. "Pengaruh Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Bagian Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Di Kabupaten Gowa." *Pinisi Journal Of Art, Humanity And Social Studies* 3, no. 1 (2023): 303–10.
- Sari, Raully Sijabat, and Hawik Ervina Indiworo. "Pengaruh E-Kinerja, Disiplin Kerja, Dan TPP Terhadap Kinerja ASN Pada Dindagkop UKM Kabupaten Rembang." *Journal of Finance and Business Digital* 1, no. 1 (2022): 1–16. <https://doi.org/10.0.218.119/jfbd.v1i1.1221>.
- Suryani, Endah Tri Priyatni, Ani Wilujeng, Rifka Fachrunnisa Zakaria, Achmad

- Supriyanto, and Imbalan. *Pemanfaatan NVivo Dalam Penelitian Kualitatif NVivo Untuk Kajian Pustaka, Analisis Data, Dan Triangulas*. LP2M UM, 2020.
- Thoiba, Supandri Y., Fory Armin Naway, and Besse Marhawati. "Efektivitas Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Gorontalo." *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research* 3, no. 2 (2023): 11279–90. <https://doi.org/10.31004/innovative.v3i2.1728>.
- Tresiana, Novita, and Noverman Duadji. *Implementasi Kebijakan Publik*. Suluh Media, 2021.
- Zunaidah, Didik Susetyo, and Muhammad Ichsan Hadjri. *KOMPENSASI*. UPT. Penerbit dan Percetakan, 2020.