

**EFEKTIVITAS PEMBERIAN TAMBAHAN PENGHASILAN PEGAWAI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BKPSDM
KABUPATEN MALANG PROVINSI JAWA TIMUR**

Riko Yudha Ary Agustian
NPP. 28.0818

Asdaf Kabupaten Malang, Provinsi Jawa Timur
Program Studi Manajemen Sumber Daya Aparatur

Email: Rikoyudha1997@gmail.com

ABSTRACT

Problem Statement: The author focuses on the problem of lack of morale, perceived welfare of employees, lack of discipline and a work culture that is still not conducive. **Purpose:** The purpose of this study was to determine and analyze the effectiveness of providing Additional Employee Income (TPP) on the performance of civil servants at BKPSDM Malang Regency. **Methods:** This research is a qualitative research with a descriptive method with an inductive approach. Data collection techniques are by conducting observations, interviews and documentation. The data analysis technique uses the effectiveness theory of Gibson, Ivanovich and Donnelly (2006:50) and the theory of decision-making strategies from Ermaya Suradinata (2013). **Results:** The results show that the provision of additional employee income has been effective in improving employee performance, it can be seen from the morale, work results and increased employee discipline. However, there are still individuals who are still not aware of their respective responsibilities. **Conclusion:** Overall, the Employee Income Supplementary Program is running well and is able to improve the performance of the employees. In order to maximize the implementation of the program, the advice that can be given is to utilize Law no. 5 of 2014 and Malang Regent Regulation no. 8 of 2020 as a basis or guideline in the application of giving TPP to employees and providing strict penalties or sanctions for unscrupulous employees who violate these regulations.

Keywords: Effectiveness, Additional Employee Income (TPP), Performance, Employees

ABSTRAK

Permasalahan: Penulis berfokus pada permasalahan kurangnya semangat kerja, kesejahteraan yang dirasakan pegawai, kurangnya tingkat kedisiplinan dan budaya kerja yang masih belum kondusif. **Tujuan:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis efektivitas pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) terhadap kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Malang. **Metode:** Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data adalah dengan melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan teori efektivitas dari Gibson, Ivanovich dan Donnelly (2006:50) dan teori strategi pengambilan keputusan dari Ermaya Suradinata (2013). **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai sudah efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai, hal tersebut dapat dilihat dari semangat kerja, hasil kerja dan kedisiplinan pegawai yang meningkat. Akan tetapi masih adanya oknum-oknum yang masih belum sadar akan tanggung jawabnya masing-masing. **Kesimpulan:** Secara keseluruhan program pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai berjalan dengan baik dan mampu meningkatkan kinerja yang dimiliki oleh para pegawai, guna memaksimalkan pelaksanaan program tersebut, saran yang dapat diberikan adalah dengan memanfaatkan UU no. 5 tahun 2014 dan Peraturan Bupati Malang no.8 tahun 2020 sebagai dasar ataupun pedoman dalam penerapan pemberian TPP kepada pegawai dan memberikan hukuman ataupun sanksi tegas bagi yang oknum pegawai yang melanggar peraturan tersebut.

Kata Kunci: Efektivitas, Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP), Kinerja, Pegawai

I. PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Indonesia adalah suatu negara besar jika dilihat dari jumlah penduduknya yang lebih dari 267 juta orang. Dengan sumber daya manusia yang sangat berlimpah ini menjadikan Indonesia memiliki kekuatan yang bisa dipergunakan dalam usahanya memajukan bangsa menjadi bangsa yang besar. Pada era globalisasi seperti sekarang ini, seorang pegawai ataupun Aparatur Sipil Negara (ASN) diharuskan memiliki kompetensi dan juga kinerja yang baik dalam memberi pelayanan yang prima pada masyarakat. Hal ini dikarenakan saat era seperti sekarang ini, kinerja seorang aparatur menjadi perhatian khusus dan dapat dinilai langsung oleh masyarakat. Contoh hambatan yang ada di masa depan adalah untuk membuat suatu organisasi yang menuntut pengelolaan sumber daya yang efisien dan efektif agar bisa berkembang dalam persaingan yang ketat dimasa sekarang. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan tidak melulu bergantung kepada sarana prasarana yang lengkap dan peralatan modern, akan tetapi juga bergantung kepada orang yang melakukan kegiatan tersebut. Hasil dari pegawai yang memiliki keahlian dan hasil kerja yang baik tidak akan sama dengan hasil dari pegawai yang malas dan terkesan tidak serius dalam menjalankan pekerjaannya. Suatu organisasi dapat berhasil jika hasil kerja atau kinerja yang ditunjukkan oleh pegawainya dikatakan sangat baik.

Anwar prabu mangkunegara (2006:67) menyebutkan bahwasanya kinerja adalah suatu hasil kerja yang dilihat dari segi kuantitas dan kualitas yang diraih oleh seorang pegawai dalam pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam meningkatkan efektivitas organisasi pemerintahan dalam menjalankan tugas terutama kinerja para pegawai, perlu timbulnya motivasi dalam bekerja supaya para pegawai dapat melaksanakan kewajibannya dengan optimal, cara yang dapat digunakan adalah dengan memberikan tunjangan kinerja agar para pegawai bisa bekerja dengan baik dan tanggung jawab atas pekerjaannya. Tunjangan kinerja merupakan suatu cara ataupun faktor dari Luar yang memiliki pengaruh berkenaan dengan usahanya dalam meningkatkan kinerja pegawai. Tunjangan kinerja merupakan suatu imbalan berbentuk tambahan penghasilan yang diberikan pada pegawai atas kinerja yang telah dilakukannya dengan bertujuan agar semangat para pegawai dapat meningkat.

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 21 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah pada pasal 63 menegaskan bahwa Tambahan Penghasilan diberikan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan pegawai berdasarkan prestasi kerja, tempat bertugas, kondisi kerja dan kelangkaan profesi. Dengan adanya tunjangan kinerja, diharapkan para pegawai dapat bersemangat dalam bekerja dan juga dapat meningkatkan kesejahteraan bagi para pegawai. Dengan demikian tujuan organisasi akan dapat dicapai. Kesejahteraan pegawai sangat erat kaitannya dengan pemberian kompensasi, terkhususnya dalam hal gaji dan pemberian tunjangan. Sistem pemberian gaji dan pemberian tunjangan PNS mulai mendapatkan perhatian oleh pemerintah. Faktor kurangnya kesejahteraan yang dirasakan oleh para pegawai membuat kinerja mereka dalam bekerja tidak optimal. Peningkatan kesejahteraan yang diusahakan salah satunya adalah dengan pemberian imbalan. Imbalan yang dimaksud dapat berupa materi yang akan diberikan jika pegawai tersebut telah menunjukkan kinerja yang baik dan telah memenuhi setiap indikator yang telah ditetapkan oleh organisasi sebelumnya.

pemerintah kabupaten Malang Provinsi Jawa Timur yang telah memberikan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) kepada para pegawainya. Hal ini tidak lain adalah bentuk apresiasi ataupun bentuk perhatian dari Pemerintah Kabupaten Malang untuk meningkatkan kesejahteraan para pegawainya. Hal ini juga bertujuan untuk meningkatkan kinerja para pegawai agar maksimal dan dapat memberi pelayanan prima dalam bekerja. Pemberian tambahan penghasilan pegawai (TPP) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang diatur dalam Peraturan Bupati Malang Nomor 8 tahun 2020 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan kepada Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang. Dalam penerapannya, besaran tambahan penghasilan pegawai di Kabupaten Malang ditentukan dari beberapa aspek. Menurut Peraturan Bupati Malang Nomor 8 Tahun 2020 pasal 2 ayat (1) menyebutkan bahwa PNS dan CPNS berhak menerima setiap bulan, sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibayarkan berdasarkan komponen : a. Beban kerja; b. Prestasi kerja; c. tempat bertugas; d. kondisi kerja; e. kelangkaan profesi; dan f. Pertimbangan objektif lainnya.

I.2 Permasalahan

Ada beberapa permasalahan berkaitan dengan pemberian tambahan penghasilan pegawai di BKPSDM Kabupaten Malang Provinsi Jawa Timur ini. Salah satunya adalah tingkat kedisiplinan para pegawai yang masih belum baik, hal ini dapat dilihat dari adanya oknum-oknum pegawai yang membolos bekerja saat hari pertama masuk kerja se usai cuti lebaran hari raya idul fitri, hal tersebut sesuai dengan berita pada website malangvoice.com. diakses tanggal 1 oktober 2020 yang menyatakan bahwa “Pemerintah Kabupaten (Pemkab) Malang, melakukan inspeksi mendadak (Sidak) pada organisasi perangkat daerah (OPD) dan lingkungan Pemkab Setempat usai libur lebaran idul Fitri 1441, Selasa (26/5). Alhasil masih banyak ditemukan para PNS yang belum masuk kerja usai melaksanakan libur lebaran idul fitri 1441 hijriyah”. Hal tersebut sangatlah menjadi permasalahan yang serius karena hal tersebut dapat menyebabkan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat menjadi tidak maksimal karena para pegawai tidak menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan baik.

Semangat kerja / etos kerja yang dimiliki pegawai menurun, hal ini disebabkan terlambatnya pemberian tunjangan kepada para pegawai selama 3 bulan. Hal ini menyebabkan para pegawai menjadi kurang maksimal dalam bekerja karena merasa hak-hak mereka belum didapatkan. Hal tersebut sesuai dengan berita yang terdapat pada website detikbhayangkara.com. diakses pada 1 Oktober 2020, yang menyatakan “Ribuan aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan kerja Pemerintah Kabupaten Malang menjerit, mengeluhkan Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP) yang telah 3 bulan tak kunjung cair. Bagi mereka yang menjabat kepala OPD atau kepala bidang hal tersebut tidak lah menjadikan soal, tetapi bagi ASN yang merupakan staf biasa tunjangan tersebut sangatlah dibutuhkannya”. Dengan demikian, kinerja para pegawai dirasa menurun yang membuat proses pelayanan kepada masyarakat menjadi tidak maksimal.

I.3 Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini terinspirasi dari beberapa penelitian terdahulu, baik dalam hal pemberian tambahan penghasilan pegawai maupun dalam hal peningkatan kinerja pegawai. Penelitian Dewi Sinta Maria yang berjudul Pemberian Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Terhadap Efektivitas Kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapin (Dewi Sinta Maria, 2020), menemukan bahwa pemberian tunjangan TPP sangat penting untuk diperhatikan karena terkait dengan hasil kerja para pegawai dalam melakukan pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tunjangan TPP berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kinerja ASN dengan nilai t-hitung > t-tabel sebesar $3,200 > 2,00758$. Meskipun efektivitas kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapin sudah cukup baik, pegawai harus tetap memperhatikan cara bekerja agar bisa mempertahankan dan menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

Penelitian Agus Supriadi yang berjudul Pengaruh Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat (Agus Supriadi, 2014), menemukan bahwa Pemberian TPP berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat,

ini berarti bahwa pemberian TPP di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat Provinsi Jawa Barat sudah memadai sehingga berimplikasi pada kinerja yang baik, kendati demikian masih ditemukan beberapa hal dalam kinerja yang perlu ditingkatkan seperti kedisiplinan dan tanggungjawab pegawai.

Penelitian Abdullah Khair yang berjudul Penerapan Tambahan Penghasilan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Dan Disiplin Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara (Abdullah Khair,2011) menemukan bahwa penerapan TPP dapat meningkatkan kinerja pegawai BKD Provinsi Sumatera Utara dan pegawai kini telah merasakan manfaat yang banyak dari adanya TPP, hasil lainnya menunjukkan bahwa disiplin kerja juga terwujud dengan diterapkannya TPP dan juga pegawai BKD dapat mengembangkan diri seperti melalui jalur formal atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Penelitian Sandi yang berjudul Evaluasi Kebijakan Tambahan Penghasilan Berdasarkan Prestasi Kerja dalam Peningkatan Kinerja Guru pada SMPN 1 Nangka Pinoh di Kabupaten Melawai (Sandi,2009). Menemukan bahwa dalam penelitian disebutkan bahwa setelah diterapkannya kebijakan tambahan penghasilan berdasarkan prestasi kerja (kespeg) sangat membantu para guru untuk lebih meningkatkan motivasi dan kinerja para guru.

Penelitian Ira Rosniyanti A Rahman yang berjudul Pengaruh Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kelautan Perikanan Pertanian dan Ketahanan Pangan Kota Gorontalo UPTD Balai Benih Ikan (BBI) (Ira Rosniyanti A Rahman,2017) menemukan bahwa hasil uji koefisien determinasi, dimana nilai R Square menunjukkan pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai yang positif/signifikan sebesar 53,6% terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kelautan Perikanan Pertanian dan Ketahanan Pangan UPTD Balai Benih Ikan (BBI), sedangkan 46,4% lainnya dipengaruhi oleh dari faktor-faktor lain yaitu kepemimpinan, disiplin dan lain sebagainya

I.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang sedikit berbeda dari penelitian yang terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan penulis adalah melihat seberapa besar /tinggi tingkat keefektivitasan dari pemberian tambahan penghasilan pegawai terhadap kinerja pegawai negeri sipil di BKPSDM Kabupaten Malang dengan menggunakan indikator yang berbeda dari penelitian sebelumnya yakni dengan menggunakan pendapat dari Gibson, Ivanovich dan donnely (2005:50) yang menyatakan bahwa tingkat efektivitas dapat dilihat dari 5 dimensi yaitu Produktivitas, Efisiensi, Kepuasan, Fleksibilitas, dan Mutu. Kemudian penulis juga menggunakan pendapat dari Ermaya Suradinata (2013) yaitu analisis ASOCA untuk mencari strategi pemecahan masalah yang terdiri dari *Ability, Strength, Opportunity, Culture*, dan *Agility*.

I.5 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas pemberian tambahan penghasilan pegawai terhadap kinerja pegawai negeri sipil di BKPSDM Kabupaten Malang Provinsi Jawa Timur.

II. METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif dengan pendekatan induktif atau dengan kata lain menyelesaikan permasalahan yang ada dengan menemukan pemahaman yang utuh pada objek yang diobservasi dengan penilaian, serta dapat memberikan kesimpulan yang terbaik dari permasalahan yang ada di lapangan. Penulis mengumpulkan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Dalam melakukan pengumpulan data kualitatif, penulis melakukan wawancara terhadap 7 orang informan yang terdiri dari Sekretaris BKPSDM Kabupaten Malang, Kepala Sub Bagian Keuangan dan aset, Kepala Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan Aparatur, Kepala Sub Bidang Disiplin dan Penghargaan Aparatur, dan Masyarakat. Dalam menganalisis data, penulis menggunakan teori efektivitas dari Gibson, Ivanovich dan donnelly (2005:50) yang menyatakan bahwa tingkat efektivitas dapat dilihat dari 5 dimensi yaitu Produktivitas, Efisiensi, Kepuasan, Fleksibilitas, dan Mutu. Kemudian untuk mencari solusi ataupun strategi dalam mengatasi permasalahan yang ada, penulis menggunakan teori pengambilan keputusan ASOCA dari Ermaya Suradinata (2013) yang terdiri dari dimensi *Ability, Strength, Opportunity, Culture*, dan *Agility*.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

III.1 Produktivitas

Produktivitas yang dimiliki pegawai BKPSDM Kabupaten Malang dirasa membaik setelah adanya pemberian TPP, hal ini sejalan dengan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh penulis dengan sejumlah informan, “kemampuan ataupun kompetensi yang dimiliki pegawai BKPSDM Kabupaten Malang dapat dikatakan baik, hal ini dapat dilihat dari pekerjaan-pekerjaan yang diberikan selalu dikerjakan dan selesai tepat pada waktunya, skill yang dimiliki pun juga baik. Ditambah lagi dengan adanya TPP, para pegawai sangat bersemangat dalam bekerja karena mereka tidak ingin TPP mereka dipotong karena tidak melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh tanggung jawab” ujar Sekretaris BKPSDM Kabupaten Malang.

Pendapat tersebut juga diperkuat oleh hasil wawancara penulis dengan PLH Kepala Bidang Kinerja dan Penghargaan Aparatur BKPSDM Kabupaten Malang yang mengatakan bahwa “setelah adanya pemberlakuan TPP di Pemerintah Kabupaten Malang, para pegawai khususnya para pegawai BKPSDM Kabupaten Malang menjadi bersemangat dalam bekerja. Secara tidak langsung hal tersebut berpengaruh dalam meningkatkan kinerja dari para pegawai. akan tetapi asih ada saja satu dua oknum yang masih belum disiplin dalam bekerja dengan tidak tertibnya dalam jam bekerja”.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh penulis pada saat penelitian di BKPSDM Kabupaten Malang dapat diketahui bahwa produktivitas pegawai

setelah adanya TPP mengalami peningkatan dan semakin membaik, hal ini dapat dilihat dari selesainya semua pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan tepat pada waktu yang telah ditentukan dan tingkat kedisiplinan dari para pegawai juga meningkat drastis dibandingkan sebelum adanya TPP. Hal ini dilihat dari mulai tertibnya absensi dari para pegawai baik pada jam masuk kantor maupun jam pulang kantor.

III.2 Efisiensi

Pemberian TPP dianggap dapat memberikan dampak positif bagi para pegawai terlebih dalam hal kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Hal ini didapatkan dari hasil wawancara yang telah dilakukan oleh pebulis dengan para informan yang mengatakan bahwa “Program TPP dalam mencapai sasaran disiplin pegawai sudah memberikan dampak positif dalam meningkatkan disiplin pegawai terlebih dalam hal jam masuk kantor dan jam pulang kantor. Dengan adanya presensi menggunakan *fingerprint* sebagai dasar dalam pemberian TPP, pegawai lebih disiplin untuk datang ke kantor dan ketika pulang kantor karena setiap pegawai diwajibkan untuk melakukan *fingerprint* kembali”. Ungkap Kepala Sub Bidang Disiplin dan Penghargaan Aparatur BKPSDM Kabupaten Malang.

PLH Kepala Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan Aparatur juga menyatakan bahwa “Pemberian TPP menjadi faktor penting dalam peningkatan kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Malang. Dengan adanya TPP para pegawai menjadi bersemangat dalam bekerja, dengan demikian SKP yang telah disusun para pegawai sebelumnya dapat tercapai seluruhnya. Hal tersebut menandakan bahwa kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Malang meningkat dibanding sebelum adanya pemberian TPP”.

Berdasarkan wawancara diatas dapat diketahui bahwa dengan adanya program pemberian TPP terhadap Pegawai Negeri Sipil telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai maupun tingkat kedisiplinan pegawai. Hal tersebut dapat dilihat dari capaian SKP para pegawai yang dapat dibilang telah mencapai target dan juga pada tingkat kedisiplinan dapat dilihat dari jam masuk dan pulang kantor yang telah sesuai dengan aturan yang ada.

III.3 Kepuasan

III.3.1 Kesejahteraan Pegawai

Pemberian TPP membuat penghasilan yang didapatkan pegawai menjadi bertambah dan membuat kesejahteraan yang dirasakan pegawai juga meningkat, hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh penulis, yang menyatakan bahwa “Adanya pemberian TPP dapat meningkatkan motivasi dan kinerja Pegawai Negeri Sipil di BKPSDM Kabupaten Malang dalam bekerja. Tidak dapat dipungkiri pemberian TPP juga berdampak positif bagi kesejahteraan para pegawai, dengan diberikannya TPP kesejahteraan pegawai juga meningkat. Akan tetapi dengan adanya hal tersebut para pegawai dituntut untuk lebih giat dalam bekerja agar TPP yang telah mereka dapatkan tidak terpotong karena ulah-ulah mereka sendiri”. Ujar Sekretaris BKPSDM Kabupaten Malang.

Kepala Sub Bagian Keuangan dan Aset BKPSDM Kabupaten Malang mengatakan bahwa “Besaran TPP yang diterima PNS di lingkungan Kabupaten Malang menjadi salah

satu jumlah TPP tertinggi di Provinsi Jawa Timur, maka dari itu diharapkan dengan tingginya besaran TPP yang diberikan menjadi motivasi bagi pegawai untuk bekerja lebih giat agar hasil kerja yang dihasilkan dapat maksimal. Dengan jumlah sedemikian rupa, dirasa tingkat kesejahteraan PNS di Pemkab Malang terkhusus di BKPSDM Kabupaten Malang telah tercukupi. Para pegawai juga diharapkan selalu bersyukur atas apa yang telah didapatkan selama ini”.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis diatas dapat diketahui bahwa pemberian TPP berdampak besar bagi kesejahteraan yang dirasakan oleh para pegawai dan dinilai cukup untuk memenuhi kebutuhan pegawai. Disisi lain juga dapat memotivasi pegawai agar pegawai dapat bekerja lebih giat kedepannya.

III.3.2 Pelayanan Kepada Masyarakat

Dengan diberikannya TPP, pelayanan yang diberikan oleh pegawai BKPSDM Kabupaten Malang juga meningkat, hal tersebut sesuai dengan wawancara penulis dengan bapak Achmad Rosyidi, salah satu Masyarakat yang diwawancarai oleh penulis, yang menyatakan bahwa “pegawai disini menurut saya sudah baik dalam memberikan pelayanan, mereka ramah dalam memberikan pelayanan. Pelayanan yang diberikan juga lumayan cepat, sejauh ini saya merasa puas dengan pelayanan yang diberikan disini. Semoga dapat pelayanan seperti ini dapat dipertahankan”.

Hal tersebut diperkuat dengan pendapat hasil wawancara dengan ibu Siti Robiah, salah satu masyarakat yang menyatakan bahwa “Saya datang ke BKPSDM untuk mengurus SK pensiun saya. Saya kira pengurusannya akan memakan waktu lama, tetapi hanya sebentar saja. Saya merasa pelayanan yang diberikan sudah baik dan semoga pelayanan seperti ini dapat dipertahankan bahkan lebih baik lagi jika lebih ditingkatkan”. Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa jika pemberian TPP dikaitkan dengan kepuasan masyarakat, adanya TPP mampu meningkatkan pelayanan yang diberikan pegawai menjadi lebih baik dan secara tidak langsung dengan demikian masyarakat puas akan pelayanan yang diberikan pegawai BKPSDM Kabupaten Malang.

Dari kedua hal tersebut dapat diketahui bahwa pemberian TPP berdampak besar bagi kesejahteraan pegawai yang dirasa meningkat selain itu motivasi kerja pegawai pun juga meningkat. Dengan demikian pelayanan yang diberikan oleh para pegawai pun menjadi maksimal dan terciptanya kepuasan dari masyarakat akan pelayanan yang diberikan pegawai BKPSDM Kabupaten Malang.

III.4 Fleksibilitas

III.4.1 Pengawasan Pimpinan

Pengawasan pimpinan di BKPSDM Kabupaten Malang dirasa telah baik karena pimpinan turun langsung untuk selalu mengecek kinerja dari para pegawainya. Hal tersebut sejalan dengan hasil wawancara penulis dengan Sekretaris BKPSDM Kabupaten Malang yang menyatakan bahwa “Sebelum adanya TPP, sistem absensi dilakukan secara manual dengan cara tanda tangan. Sehingga kedatangan dan pulang pegawai tidak bisa dilakukan pengawasan oleh pimpinan, asalkan pada hari itu ada tanda tangan dari pegawai tersebut berarti dianggap masuk. Akan tetapi setelah adanya TPP absensi dilakukan dengan cara

fingerprint dan absensi tersebut menjadi salah satu dasar dari besaran pemberian TPP kepada pegawai”.

Hal tersebut dikuatkan dengan pernyataan dari PLH Kepala Bidang Peilaian Kinerja dan Penghargaan Aparatur BKPSDM Kabupaten Malang yang menyatakan “Pengawasan pimpinan di Kantor BKPSDM Kabupaten Malang sudah baik. Pimpinan diluar kesibukannya selalu menyempatkan diri untuk sekedar berkomunikasi dengan para pegawainya sehingga pimpinan juga dapat menilai dan memperhatikan secara langsung bagaimana sikap, disiplin maupun kinerja dari para pegawainya”.

Berdasarkan wawancara diatas dapat diketahui bahwa pimpinan BKPSDM Kabupaten Malang ikut berperan serta dalam mengawasi para pegawainya dalam bekerja. Bahkan tida segan untuk menegur bawahannya secara langsung jika pegaai tersebut tidak bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku.

III.4.2 Penegakan Peraturan

Tujuan suatu organisasi dapat tercapai apabila peraturan yang ada dapat dipatuhi dan dijalankan dengan baik, dengan demikian tujuan suatu organisasi pasti tercapai. Penegakan peraturan di BKPSDM Kabupaten Malang dapat dikatakan sangat baik, karena menjalankan suatu peraturan dengan baik dan tanpa pandang bulu dalam menindak pelanggar peraturan tersebut. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan Sekretaris BKPSDM Kabupaten Malang yang menyatakan bahwa “Pegawai di BKPSDM Kabupaten Malang mayoritas merupakan para pegawai yang telah berpengalaman dan telah lama bekerja sebagai seorang PNS. Mereka telah paham mana yang bisa dilakukan dan mana yang tidak bisa dilakukan. Salah satu nya dalam hal jam masuk dan pulang kantor, jika para pegawai melanggar peraturan tersebut maka mereka harus menerima hukuman berupa pemotongan TPP yang didapatkan sesuai dengan aturan yang berlaku. Pimpinan BKPSDM Kabupaten Malang sendiri sangat tegas dalam menjalankan peraturan tersebut. Bagi yang melanggar tidak ada kata ampun”.

Berdasarkan dari wawancara diatas dan observasi yang dilakukan penulis mengenai fleksibilitas pemberian TPP dapat dikatakan bahwa pegawai di BKPSDM Kabupaten Malang telah mampu melaksanakan ataupun mentaati peraturan terkait dengan pemberian TPP, dimana untuk mendapatkan TPP pegawai dituntut untuk disiplin dalam hal jam kerja dan dalam kinerjanya yang telah ada dalam SKP pegawai. Disisi lain pengawasan dan ketegasan pimpinan dalam penegakan peraturan dinilai sangat baik dan berperan aktif dalam tegaknya peraturan yang ada mengenai TPP di BKPSDM Kabupaten Malang.

III.5 Mutu

Mutu yang dimaksud disini adalah mutu pelayanan yang diberikan oleh pegawai, dapat dilihat bahwa mutu yang diberikan pegawai BKPSDM Kabupaten Malang dapat dikatakan baik, hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan PLH Kepala Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan Aparatur BKPSDM Kabupaten Malang, yang menyatakan bahwa “semenjak diberlakukannya peraturan tentang pemberian TPP, pelayanan yang dilakukan pegawai membaik dibandingkan sebelumnya, hal ini dapat dilihat dari para pegawai yang datang ke kantor sesuai dengan jam yang telah ditentukan

yaitu jam 8 pagi untuk masuk kantor dan jam 4 sore untuk jam pulang kantor sehingga jam pelayanan menjadi lebih lama dan mutu dari pelayanan juga meningkat”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas adanya TPP memang mampu meningkatkan kinerja pegawai sehingga mutu yang diciptakan dalam pelayanan pun meningkat sejalan dengan meningkatnya kinerja dari para pegawai.

III.6 Analisis ASOCA

Analisis ASOCA adalah salah satu metode pengambilan keputusan untuk menemukan solusi pemecahan masalah dan bisa dikembangkan dalam mengikuti perubahan perkembangan zaman dan kebutuhan.

Matrix Analisi ASOCA

	ABILITY (KEMAMPUAN)	STRENGTH (KEKUATAN)	AGILITY (KECERDASAN)
FAKTOR INTERNAL	1. Kemampuan aparatur BKPSDM Kabupaten Malang dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat	1. UU No 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara 2. Perbup Malang No 8 Tahun 2020 tentang Pemberian TPP terhadap PNS di lingkungan Pemkab Malang	1. Kecerdasan pimpinan dalam mempengaruhi pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai 2. Inovasi pimpinan untuk meningkatkan motivasi dengan adanya penghargaan <i>employee of the month</i>
FAKTOR EKSTERNAL	2. Tingkat pendidikan aparatur yang tinggi		
OPPORTUNITIES (PELUANG)	Strategi AbO	Strategi SO	Strategi AgO

<p>1. Adanya dukungan dari pemerintah daerah tentang pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai.</p> <p>2. Adanya dasar peraturan yang mengatur tentang pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai.</p>	<p style="text-align: center;">(A)</p> <p>a. Mendayagunakan kemampuan aparatur BKPSDM Kabupaten Malang dalam memberikan pelayanan untuk mendapatkan dukungan pemerintah tentang pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai</p> <p>b. Memanfaatkan tingkat pendidikan para pegawai yang tinggi untuk menerapkan peraturan tentang TPP</p>	<p style="text-align: center;">(C)</p> <p>a. Menggunakan UU no 5 tahun 2014 dan Perbup No 8 tahun 2020 tentang pemberian TPP bagi PNS di lingkungan Pemkab Malang sebagai dukungan dari pemerintah dan dasar untuk penerapan pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai kepada PNS di lingkungan Pemkab Malang</p>	<p style="text-align: center;">(E)</p> <p>a. Memanfaatkan kecerdasan pimpinan untuk dapat menerapkan peraturan tentang Tambahan Penghasilan Pegawai</p> <p>b. Memanfaatkan inovasi dari pimpinan untuk mendapatkan dukungan dari pemda untuk pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai kepada para pegawainya</p>
CULTURE (BUDAYA)	Strategi AbC	Strategi SC	Strategi AgC
<p>1. Budaya kerja yang kurang kondusif di BKPSDM Kabupaten Malang</p> <p>2. Kebiasaan pegawai untuk tertib dan bertanggung jawab dalam bekerja.</p>	<p style="text-align: center;">(B)</p> <p>a. Memanfaatkan tingkat pendidikan aparatur yang tinggi untuk merubah budaya kerja yang kurang kondusif</p> <p>b. Memanfaatkan kebiasaan tertib dan tanggung jawab aparatur untuk meningkatkan kemampuan melayani aparatur BKPSDM</p>	<p style="text-align: center;">(D)</p> <p>a. Memanfaatkan UU no 5 thun 2014 dan Perbup malang no 8 tahun 2020 untuk membuat pegawai selalu tertib dan bertanggung jawab dalam bekerja.</p> <p>b. Memanfaatkan UU no 5 thun 2014 dan Perbup malang no 8 tahun 2020 untuk merubah</p>	<p style="text-align: center;">(F)</p> <p>a. Memanfaatkan inovasi untuk meningkatkan motivasi dari pimpinan dalam merubah budaya kerja yang tidak kondusif menjadi lebih baik</p> <p>b. Memanfaatkan kecerdasan pimpinan untuk meningkatkan ketertiban dan</p>

	Kabupaten Malang	budaya kerja yang kurang kondusif	tanggung jawab pegawai
--	------------------	-----------------------------------	------------------------

Adapun hasil dari analisis tersebut adalah sebagai berikut :

1. Strategi AbO;
2. Strategi SO;
3. Strategi AgO;
4. Strategi AbC;
5. Strategi SC; dan
6. Strategi AgC.

III.7 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Pelaksanaan program tambahan penghasilan pegawai diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan pegawai. dengan meningkatnya kesejahteraan pegawai, diharapkan pegawai dapat lebih bersemangat dan memotivasi mereka dalam bekerja, dan secara tidak langsung akan membuat kinerja dari para pegawai juga meningkat. Program tambahan penghasilan pegawai juga merupakan salah satu bentuk penghargaan dari pemerintah atas kerja keras yang telah dilakukan oleh para pegawai, maka dari itu besaran tambahan penghasilan pegawai ditentukan dari kinerja masing-masing pegawai. Penulis menemukan temuan penting yakni pemberian tambahan penghasilan pegawai sangat berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai. Maka dari itu tambahan penghasilan yang diberikan pemerintah kepada para pegawai dianggap faktor kuci untuk meningkatkan kinerja maupun disiplin pegawai. Sama halnya dengan temuan dari Dewi Sinta Maria bahwa pemberian tunjangan TPP sangat penting untuk diperhatikan karena terkait dengan hasil kerja para pegawai dalam melakukan pekerjaan (Dewi Sinta Maria,2020), dari sini dapat dilihat pengaruh yang sangat signifikan dari pemberian tambahan penghasilan pegawai.

Layaknya program lainnya, program tambahan penghasilan pegawai juga masih memiliki beberapa penghambat, salah satunya adalah adanya oknum-oknum yang masih tidak bertanggung jawab dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Selanjutnya karakteristik dari program ini yakni program ini diselenggarakan atau diterapkan oleh pemerintah daerah masing-masing berdasarkan peraturan perundang-undangan yang ada di atasnya. maka dari itu besaran penghasilan yang diberikan berbeda-beda antara daerah tergantung dari besaran APBD yang dimiliki daerah tersebut dan PAD yang dimiliki daerah tersebut.

IV. KESIMPULAN

1. Secara keseluruhan pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BKPSDM Kabupaten Malang bisa dikatakan efektif dalam meningkatkan kinerja dan motivasi bagi pegawai. Hal tersebut dapat dilihat dari semangat kerja, hasil kerja dan tingkat kedisiplinan yang dimiliki para pegawai meningkat setelah adanya program Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Namun

- masih adanya beberapa oknum pegawai yang masih belum bisa maksimal dalam bekerja dan memiliki tingkat kedisiplinan yang rendah, hal ini dilihat dari adanya beberapa oknum yang masih telat untuk datang ke kantor dan hal tersebut akan merugikan mereka sendiri karena akan memotong jumlah Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang mereka dapatkan. Akan tetapi secara mayoritas para pegawai telah menunjukkan perkembangan yang positif setelah adanya program Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang diberikan oleh Pemkab Malang.
2. Faktor Penghambat Efektivitas Pemberian TPP dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di BKPSDM Kabupaten Malang Provinsi Jawa Timur antara lain :
 - Budaya Kerja yang ada di BKPSDM Kabupaten Malang masih belum kondusif karena masih adanya oknum-oknum yang masih melanggar jam masuk ataupun pulang kantor walaupun hal tersebut hanya sebagian kecil saja. Namun hal tersebut dalam menghambat proses pelayanan kepada masyarakat.
 - Kurangnya kesadaran pegawai akan tanggung jawab pribadi masing-masing membuat pelayanan yang diberikan menjadi tidak maksimal dan membuat suatu organisasi tidak berjalan dengan baik karena adanya pegawai yang tidak menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing, hal tersebut nantinya akan menyebabkan tujuan dari organisasi tidak tercapai.
 3. Upaya Upaya dalam meningkatkan Efektivitas pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai yaitu dengan memanfaatkan Undang-undang nomor 5 tahun 2014 dan Peraturan Bupati Malang nomor 8 tahun 2020 Sebagai dasar untuk penerapan program Tambahan Penghasilan Pegawai di Pemerintah Kabupaten Malang

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama kepada Dosen pembimbing Prof. Dr. Drs. Ermaya Suradinata., SH., MH., MS dan Dr. Lalu Wildam., B.Sc., M.Pd yang telah membimbing dalam penulisan laporan penelitian ini tak lupa terimakasih kepada Kepala Badan BKPSDM Kabupaten Malang beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian ini.

VI. DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Arikunto, Suharismi. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- David, F. R. (2009). *Manajemen strategis konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gibson dan Ivanovich, Donelly.2006. *Organisasi: Perilaku Struktur Proses*. Jakarta: Erlangga
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gadjah Mada Pers.
- Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Suradinata, E. (1998). *Manajemen Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Bandung: Ramadan.
- Suradinata, E. (2013). *Analisis Kepemimpinan Strategi Pengambilan Keputusan*. Alqaprint Jatinangor, Sumedang.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Binapura Aksara.

JURNAL

- Simangunsong, F. (2016). *Metodologi Penelitian Pemerintahan*. Alfabeta, Bandung.
- Ermaya, Suradinata. 1996. *The Relationship Between Leadership Style and Employee Performance*. Singaporean Journal of business Economics, and Management Studies. Vol. 2, No. 5, pp. 51-53
- Genut Wahyu, Widiono. 2016. *Efektivitas penggunaan anggaran melalui factor evaluation system (FES) dalam menentukan tambahan penghasilan Pegawai (TPP) di lingkungan pemerintah Kota Surabaya*. Vol.4.
- Jocquellne Fritzie Najoan, Lyndon R.J Pangemanan, Ellen G, Tangkere. 2018. *Pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai pada dinas pertanian kabupaten minahasa*. Vol. 14.
- Lestari Dian, Suci.2018. *Efektivitas pemberian tambahan penghasilan pegawai pada dinas perindustrian dan perdagangan provinsi sulawesi tengah*. Vol. 6.
- Sinta Maria, Dewi.2020. *Pemberian Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Terhadap Efektivitas Kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapin*
- Supriadi, Agus.2014. berjudul *Pengaruh Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat*
- Khair, Abdullah. 2011. *Penerapan Tambahan Penghasilan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Dan Disiplin Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara*
- Sandi.2009. *Evaluasi Kebijakan Tambahan Penghasilan Berdasarkan Prestasi Kerja dalam Peningkatan Kinerja Guru pada SMPN 1 Nangka Pinoh di Kabupaten Melawai*
- Ira Rosniyanti A Rahman, 2017. *Pengaruh Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kelautan Perikanan Pertanian dan Ketahanan Pangan Kota Gorontalo UPTD Balai Benih Ikan*