



Implementasi Peraturan Gubernur Tentang Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil Dan Calon Pegawai Negeri Sipil

Implementation of the Governor's Regulation Concerning Additional Income Allowances for Civil Servants and Prospective Civil Servants

Kartini Lubis¹, Abdul Kadir² & Dumasari Harahap³

¹Magister Program Studi Administrasi Publik, Universitas Medan Area, Indonesia

¹Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Medan Area, Indonesia

²Badan Diklat Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, Indonesia

Abstrak

Tujuan penelitian untuk mengetahui dan menganalisis implementasi Peraturan Gubernur Sumatera Utara Nomor 18 Tahun 2018 tentang Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, untuk mengetahui faktor apa saja yang menjadi kendala dalam mewujudkan peningkatan kinerja dan disiplin Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. Adapun metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif, sedangkan teknik analisis data menggunakan deskriptif kualitatif. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi Pergub No. 18 Tahun 2018 Tentang Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pegawai Negeri Sipil belum sepenuhnya berhasil diterapkan di lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. Implementasi telah berhasil diterapkan dari segi komunikasi dan struktur birokrasi, tetapi belum berhasil diterapkan dari segi sumberdaya dan disposisi. Kendala yang dihadapi dalam mewujudkan peningkatan kinerja dan disiplin PNS di Lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara adalah pejabat penilai (atasan) tidak mampu mengendalikan pandangan hubungan pribadi dalam melakukan penilaian hasil kerja bawahan, pembayaran TTP sering tidak dapat dilakukan secara tepat waktu karena dana belum tersedia, pemberian sanksi disiplin masih tergolong tidak tegas, dan pegawai sering membuat laporan secara berlebihan. Disarankan atasan sebagai pejabat penilai perlu menghilangkan pengaruh unsur kedekatan dalam membuat penilaian terhadap kinerja bawahan, serta bersikap tegas dalam memberikan sanksi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin.

Kata Kunci: Implementasi, Kinerja, Disiplin, PNS

Abstract

The formulation of the problem in this study are how is the implementation of North Sumatra Governor Regulation Number 18 Year 2018 concerning Additional Income Allowances for Civil Servants and Prospective Civil Servants in the North Sumatra Provincial Government, what factors are obstacles in realizing improved performance and discipline of Civil Servants in the North Sumatra Provincial DPRD Secretariat, with the aim of research: 1) to find out and analyze the implementation of North Sumatra Governor Regulation Number 18 Year 2018 regarding Income Allowances for Civil Servants and Prospective Civil Servants in the Government of North Sumatra Province, 2) to find out what factors are obstacles in realizing improved performance and discipline of Civil Servants in the North Sumatra Provincial DPRD Secretariat. The research method used is descriptive method, while the data analysis technique uses qualitative descriptive. From the results of this study indicate that the implementation of Governor Regulation No. 18 of 2018 concerning Income Allowance for Civil Servants and Prospective Civil Servants has not been fully successful in the North Sumatra Provincial DPRD Secretariat. Implementation has been successfully implemented in terms of communication and bureaucratic structure, but has not been successfully implemented in terms of resources and dispositions. Constraints faced in realizing improved performance and discipline of civil servants within the North Sumatra Provincial DPRD Secretariat are appraisal officials (superiors) unable to control the views of personal relations in evaluating subordinates' work, TTP payments often cannot be done in a timely manner because funds are not yet available, disciplinary sanctions are still relatively indecisive, and employees often report excessively. It is recommended that supervisors as appraisal officials need to eliminate the influence of the element of closeness in making judgments on the performance of subordinates, and be assertive in giving sanctions to employees who subscribe to disciplinary regulations

Keywords: Implementation, Performance, Discipline, Civil Servants

How to Cite: Lubis, K., Kadir, A., & Harahap, D. (2020). Implementasi Peraturan Gubernur Tentang Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil Dan Calon Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. *Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik, 2(2) 2020: 179-189*

*E-mail: kartini@gmail.com



PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara menjunjung tinggi kesetiaan terhadap Pancasila, UUD RI 1945 dan pemerintah. ASN dalam kesetiaan terhadap negara, mewujudkannya melalui peningkatan pelayanan terhadap masyarakat. Namun dalam penerapannya sikap disiplin, jujur, adil, transparan dan akuntabel dalam melaksanakan tugas, belum terlaksana secara maksimal, sehingga dalam upaya peningkatan kinerja, pemerintah dalam Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 menegaskan tentang disiplin ASN yang memuat secara jelas tentang kewajiban-kewajiban dan larangan-larangan yang harus ditaati dan dipatuhi oleh semua ASN, dan hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan kepada ASN yang telah terbukti melakukan pelanggaran. Penjatuhan hukuman disiplin dimaksudkan untuk membina ASN yang telah melakukan pelanggaran, agar yang bersangkutan mempunyai sikap menyesal dan berusaha tidak mengulangi dan memperbaiki diri pada masa yang akan datang (Pinayungan Dkk, 2018).

Kenyataan yang terjadi meskipun pemerintah telah menegaskan peraturan disiplin ASN, masih sering terlihat adanya aparatur pemerintah (ASN) yang belum dengan sungguh-sungguh melaksanakan kewajiban-kewajiban yang sudah ditetapkan, serta masih adanya ketidakpatuhan atau pelanggaran terhadap larangan yang ditetapkan dalam peraturan disiplin ASN tersebut (Muzanny, et al., 2019; Syari, et al., 2019; Harahap, & Nina A., (2016).

Kedisiplinan PNS merupakan suatu kemutlakan, terlebih lagi PNS yang bertugas di Lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara karena merupakan agen pemerintah yang berfungsi sebagai unit peta langsung kepada masyarakat. Begitu penting kedisiplinan PNS sehingga pemerintah melalui Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara selalu berupaya agar PNS selalu meningkatkan tingkat kedisiplinan yang juga merupakan upaya peningkatan prestasi kerjanya. Kinerja maupun disiplin dalam instansi pemerintah menunjukkan gejala menurun atau rendah (Rahmadhan, et al., 2013; Siregar, et al., 2017; Sarumaha, et al., 2017).

Dalam rangka upaya meningkatkan Kinerja dan Disiplin PNS di Lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara sehingga menghasilkan PNS yang memiliki kinerja yang baik serta mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan Amanah dari Undang-Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014.

Oleh karenanya PNS yang memiliki kehadiran dan kerajinan yang lebih baik akan mendapatkan TPP yang lebih besar dari PNS yang bekerja biasa saja. Pemberiannya diberikan berdasarkan golongan kerja, juga jabatan sehingga tidak berdasarkan kepada kinerja dari masing-masing PNS. Penetapan untuk pemberian TPP ini dilakukan berdasarkan Pergub, misalnya Golongan IVA itu semuanya sama TPP nya. Paling ada sanksi pengurangan TPP saja kalau ada tidak hadir atau bolos menurut Kaiman Turnip Kepala Badan Kepegawaian Daerah Sumatera Utara.

Permasalahan yang muncul di Lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara, antara lain adalah masih tingginya pelanggaran disiplin, tingkat penyalahgunaan kewenangan, masih rendahnya kinerja sumber daya manusia pegawai. Masih ada PNS



yang terlambat dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD dengan kinerja yang kurang efisien. Sikap kurang/tidak disiplin masih terlihat di kalangan aparatur pemerintah daerah ini, sebagaimana ditunjukkan dengan beberapa perilaku seperti datang ke kantor tidak tepat waktu. Salah satu indikasi rendahnya kualitas PNS tersebut adalah adanya pelanggaran disiplin yang banyak dilakukan oleh PNS. Peningkatan kinerja dan disiplin dalam lingkungan pegawai negeri sipil adalah salah satu upaya untuk mengatasi ketidak tertiban tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Dimana peneliti mendeskripsikan apa yang dilihat, didengar, dirasakan dan ditanyakan. Penelitian dilakukan pada Kantor Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara dengan alamat Jalan Imam Bonjol No. 5 Petisah Tengah, Medan Petisah Kota Medan. Penelitian dilakukan dari Bulan Januari sampai dengan Bulan Februari 2019. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan informan kunci yaitu Kabag Umum dan Kasubbag Tata Usaha, informan utama yaitu Staf Bagian Analisis Tata Usaha dan informan tambahan yaitu Staf Bagian Persidangan dan Risalah. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan dengan menggunakan teknik observasi, wawancara dan penelitian dokumen.

Definisi konseptual yang digunakan dalam penelitian adalah komunikasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain melalui cara lisan, tertulis maupun cara non verbal dengan tujuan orang lain tersebut menginterpretasikannya sesuai dengan maksud yang dikehendaki misalnya penyampaian pesan ke personil yang tepat, kejelasan pesan, konsistensi pesan, kemampuan pemberi dan penerima pesan untuk memahami maksud pesan, cara penyampaian pesan media/sarana penyampaian pesan.

Sumber Daya Adalah penyediaan suatu hal pada suatu organisasi atau individu yang dapat berupa staf/tenaga kerja, informasi, kewenangan, fasilitas atau infrastruktur. Dapat diartikan sebagai pernyataan evaluatif seseorang terhadap suatu keadaan yang terdiri dari komponen kognitif, afektif, tindakan, serta terpengaruh oleh pandangan kelompok. Struktur birokrasi adalah struktur organisasi yang menentukan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal yang meliputi dimensi pembagian pekerjaan, garis komando, cakupan kendali, formalisasi aturan dan *Standart Operating Procedur*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut Provinsi Sumatera Utara pertama kalinya dibentuk pada tanggal 15 April 1948 berdasarkan Undang Undang No. 10 Tahun 1948, daerah ini meliputi Keresidenan Aceh, Sumatera Timur dan Tapanuli Utara. Pembentukan Provinsi Sumatera Utara di atas berdasarkan surat Keputusan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Tingkat I Sumatera Utara No. 19 Tahun 1973 tertanggal 13



Agustus yang ditetapkan sebagai Hari Jadi Provinsi Sumatera Utara (Saputra Dkk, 2016). Sebelumnya berdasarkan surat penetapan Panitia Persiapan Kemerdekaan Indonesia (PPKI) tanggal 19 Agustus 1945, Sumatera Utara menjadi sebuah Provinsi dan daerah Administrasi. Seperti halnya di Pulau Jawa, berangsur-angsur dibentuk Komite Nasional Daerah yang kedudukannya diatur melalui Maklumat Gubernur Sumatera Utara tertanggal 12 April 1946 No 2 / MGS yang isinya sesuai dengan Undang- Undang No. 1 Tahun 1945. Dalam Maklumat tersebut ditetapkan bahwa Komite Nasional Daerah dibentuk di Provinsi dan Keresidenan, sehingga Provinsi dan Keresidenan itu menjadi kota otonom. Daerah-daerah tersebut memiliki dewan Perwakilan Rakyat yang mengatur rumah tangganya sendiri. DPRD membentuk suatu Badan Eksekutif, yang terdiri dari 5 orang Anggota Dewan yang bertugas menjalankan pemerintahan sehari-hari dan Kepala Daerah menjadi ketua serta merangkap anggota. Berdasarkan maklumat tersebut diatas, Anggota Dewan Perwakilan Rakyat di Sumatera Utara berjumlah 100 orang yang mewakili 100.000 penduduk. Dalam sidangnya pada tanggal 17 s.d 19 April 1946 di Bukit Tinggi, Dewan Perwakilan Rakyat Sumatera Utara secara sub Administratif dibagi dalam sub Provinsi, yaitu Sub Provinsi Sumatera Utara yang meliputi Keresidenan Aceh, Sumatera Timur, Jambi dan Riau. Sub Provinsi Sumatera Tengah meliputi Keresidenan Sumatera Barat, Jambi dan Riau. Sub Provinsi Sumatera Selatan meliputi Keresidenan Bangka, Belitung, Lampung dan Palembang.

Tiap sub Provinsi dikepalai oleh Gubernur Muda yang bertindak sebagai koordinator dari Keresidenan dan Jawatan Pemerintah yang ada di wilayahnya. Pemerintahan Sumatera Utara dijalankan sesuai dengan maklumat Gubernur Sumatera Utara tanggal 30 Agustus 1946, yang menyatakan bahwa Pemerintahan Provinsi disesuaikan dengan Pemerintah Pusat. Pembentukan DPR Sumatera menjadi Daerah Otonom yang didelegasi oleh Pemerintah Pusat. Ditetapkan melalui Peraturan Pemerintah No 8 Tahun 1974 yang menyatakan dengan tegas bahwa Provinsi Sumatera Utara dijalankan oleh Gubernur dan diserahkan kepada Dewan Perwakilan Rakyat dan Badan Eksekutif. Pemerintah Daerah Sumatera berhubungan langsung dengan Pemerintah Pusat dan berada dibawah Menteri Menteridan selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah No 8 Tahun 1974 dinyatakan yang merupakan daerah otonom di Sumatera adalah Keresidenan dan daerah daerah yang ditunjuk sebagai daerah otonom. Kepemimpinan Gubernur Muda di setiap sub Provinsi berjalan terus sebagai suatu daerah Administratif yang dalam prakteknya mengatur rumah tangganya masing-masing, sehingga Provinsi Sumatera Utara seolah-olah terdiri atas 3 Provinsi. Pemerintah Pusat menyadari hal tersebut lalu menetapkan UU No 10/ 1948 tentang pembagian Sumatera menjadi 3 Provinsi, yaitu Provinsi Sumatera Utara, Provinsi Sumatera Tengah, Provinsi Sumatera Selatan.

Pada tanggal 13 Desember 1948 untuk pertama kalinya dilantik Anggota DPRD Tingkat I Sumatera Utarayang bertempat di Tapak Tuan, yang anggota-anggotanya berasal dari masing-masing sub Provinsi terdahulu. Dengan Undang-Undang No 24 / 1956 dibentuklah Provinsi Aceh dibekas Keresidenan Sumatera Utara otomatis menjadi tersendiri dari Keresidenan Sumatera Timur dan Tapanuli. Sebagai Pelaksanaan Undang-



Undang No. 10/ 1974 dan Undang-Undang Tertanggal 15 April 1948 tentang penetapan Komisariat Pemerintahan Pusat di Sumatera yang kemudian diubah menjadi Peraturan Pemerintah No 42/1948 maka komosariat ini menjalankan tugas Gubernur Sumatera sehingga tugas-tugas tersebut diserahkan kepada pelaksananya. Komisariat Pusat di Sumatera yang berkedudukan di Bukit Tinggi oleh Mr. Teuku M. Hasan. Implementasi Pergubsu No. 18 Tahun 2018 Tentang Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara (Rahayu Dkk, 2018). Dalam proses implementasi Pergubsu No. 18 Tahun 2018, pelaksana kebijakan terlebih dahulu harus menyadari bahwa suatu keputusan yang telah dibuat dan perintah untuk melaksanakannya telah dikeluarkan, sehingga mereka bekerja sesuai dengan wewenang masing-masing. Penyampaian kebijakan kepada pelaksana kebijakan (implementor) dilakukan melalui komunikasi, yaitu proses penyampaian informasi yang akurat, jelas, konsisten, dan menyeluruh kepada semua pihak yang berkepentingan. Dengan demikian secara umum terdapat tiga unsur penting dalam proses komunikasi kebijakan, yaitu yakni transmisi, konsistensi dan kejelasan.

Dari hasil wawancara dapat diuraikan bahwa penyampaian tentang ditetapkannya Pergubsu No. 18 Tahun 2018 telah dilakukan secara langsung oleh atasan. Atasan mempunyai tanggungjawab utama dalam keberhasilan implementasi kebijakan sehingga atasan mempunyai kewajiban untuk menyampaikan kepada bawahan, sehingga bawahan dapat melakukan tindak lanjut yang diperlukan dalam pelaksanaannya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa peran atasan dalam penyampaian informasi telah dilakukan dengan baik dalam proses implementasi Pergubsu No. 18 Tahun 2018.

Kantor Sekretariat DPRD Provinsi Sumut sering melakukan pertemuan untuk membicarakan berbagai hal yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan, termasuk juga membicarakan tentang pemerapan Pergubsu No. 18 Tahun 2018. Penyampaian informasi mengenai peraturan tersebut melalui pertemuan formal tentu akan lebih resmi efektif, dimana semua pihak yang berkepentingan dapat mengetahuinya serta dapat meminta kejelasan tentang maksud dari peraturan yang dimaksud.

Dari hasil wawancara juga dapat dijelaskan bahwa proses penyampaian kebijakan dalam Pergubsu No. 18 Tahun 2018 telah dilakukan dengan baik, karena atasan yang berperan sebagai komunikator sangat menguasai atau mempunyai pemahaman yang baik tentang kebijakan yang akan diterapkan sehingga cukup berkompeten untuk memberi penjelasan. Disamping itu, peserta yang mengikuti pertemuan (forum) juga menunjukkan rasa puas atas penjelasan atasan, yang berarti telah memahami pelaksanaan TTP serta mengetahui hal-hal yang perlu dilakukan untuk memperoleh TTP tersebut.

Pegawai pada Kantor Sekretariat DPRD Sumut telah mampu memahami Pergubsu No. 18 Tahun 2018 secara konsisten sebagaimana maksud dari kebijakan tersebut. Walaupun dalam beberapa hal terdapat perbedaan penafsiran sebagai akibat kurangnya pemahaman, tetapi perbedaan penafsiran selalu dapat diatasi melalui proses diskusi. Semua pegawai juga sama-sama mempunyai keinginan yang kuat untuk menyatukan pemahaman terhadap kebijakan tersebut. Dengan demikian, pemahaman pegawai



terhadap kebijakan sesuai dengan maksud pembuat kebijakan telah dilakukan dengan baik dalam proses implementasi Pergubsu No. 18 Tahun 2018. Implementasi suatu kebijakan juga harus didukung oleh ketersediaan sumber daya, yaitu segala sesuatu yang terdapat pada organisasi, baik sumberdaya fisik maupun sumber daya non fisik. Dalam prakteknya, sering terjadi bahwa sumber daya yang tidak tersedia atau sumber daya yang tidak memadai menyebabkan implementasi kebijakan tidak dapat dilakukan dengan baik, sehingga maksud dari pembuat kebijakan menjadi tidak dapat dicapai sebagaimana mestinya. Demikian juga dengan implementasi Pergubsu No. 18 Tahun 2018 membutuhkan dukungan dari berbagai jenis sumber daya, khususnya sumber daya yang terdapat pada pemerinrah daerah. Indikator yang digunakan untuk mengetahui dukungan sumber daya adalah: kompetensi pegawai dan ketersediaan sumberdaya finansial.

Berdasarkan hasil wawancara dijelaskan bahwa pada dasarnya pegawai pada Kantor Sekretariat DPRD mempunyai kemampuan yang baik dalam bekerja untuk meraih prestasi kerja yang tinggi sesuai dengan sasaran kinerja pegawai (SKP). Pegawai adalah orang-orang yang telah menjalani pelatihan, serta ditempatkan pada bidang kerja yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Disamping itu pegawai juga telah cukup berpengalaman dalam menangani pekerjaan, sehingga sangat mendukung dalam proses implementasi Pergubsu No. 18 Tahun 2018.

Hasil wawancara diperoleh bahwa pembayaran dana TTP sering tidak dapat dilakukan secara tepat, karena dana yang diperlukan belum tersedia atau belum mencukupi. Keterlambatan atau penundaan pembayaran tersebut dapat terjadi hingga berbulan-bulan, sehingga dapat mengganggu keuangan keluarga pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa implementasi Pergubsu No. 18 Tahun 2018 belum sepenuhnya dapat didukung dengan penyediaan dana secara tepat waktu. Salah satu faktor yang menunjang keberhasilan implementasi kebijakan adalah sikap implementor atau sikap para pelaksana kebijakan. Jika aparatur setuju dengan bagian-bagian isi dari kebijakan yang akan dan harus dilaksanakan maka mereka akan melaksanakan dengan senang hati tetapi jika pandangan aparatur pelaksana berbeda dengan pembuat kebijakan maka proses implementasi akan mengalami banyak masalah dan tidak tercapainya program yang telah dibuat. Disposisi dalam penelitian ini menyangkut tiga hal, yaitu tanggungjawab, komitmen, dan kejujuran.

Pejabat penilai telah menunjukkan tanggungjawab yang tinggi terhadap nilai yang diberikan kepada pegawai yang menjadi bawahannya. Dalam hal ini, pejabat penilai memberikan nilai berdasarkan alasan yang tepat, sehingga pegawai dapat mengetahui kekurangan hasil kerjanya dan dapat memperbaikinya pada pekerjaan lebih lanjut. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa tanggungjawab tinggi dari pejabat penilai atas nilai yang diberikan telah mendukung dalam proses implementasi Pergubsu No. 18 Tahun 2018.

Kebijakan dalam Pergubsu No. 18 Tahun 2018 telah dapat diimplementasikan secara konsisten sesuai dengan maksud pembuat kebijakan. Keadaan tersebut disebabkan



kebijakan tersebut tidak sulit diterapkan karena telah mengatur mengenai teknis pelaksanaannya. Kendala yang dihadapi relatif kecil dapat dapat diatasi dengan baik tanpa penyimpangan dari isi kebijakan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konsistensi penerapan tersebut telah mendukung dalam proses implementasi Pergubsu No. 18 Tahun 2018.

Hasil wawancara dapat dijelaskan bahwa pegawai yang menangani data yang berhubungan dengan perhitungan TTP sudah berperilaku jujur. Dalam hal ini tidak terdapat upaya atau niat untuk melakukan manipulasi data, dan juga tidak dapat dimanfaatkan untuk kepentingan pihak lain sehingga hasil kerjanya benar-benar dapat dipercaya. Kejujuran pegawai pengolahan data tersebut telah mendukung dalam penerapan Pergubsu No. 18 Tahun 2018.

Laporan kinerja yang dibuat oleh pegawai merupakan dasar yang digunakan untuk menghitung TTP pegawai yang bersangkutan, sehingga kejujuran pegawai dalam membuat laporan tersebut juga penting. Struktur birokrasi terdiri dari unit-unit organisasi, struktur dan keterkaitan atau hubungan antara fungsi, yang secara jelas dapat dilihat dalam struktur organisasi dan uraian tugasnya. Indikator yang digunakan untuk mengetahui struktur birokrasi tersebut adalah: pembagian tugas, koordinasi, dan prosedur kerja.

Pergubsu No. 18 Tahun 2018 telah mengatur secara lebih rinci mengenai tugas yang perlu dilakukan oleh berbagai pihak yang terkait dalam TTP, sehingga tidak perlu dilakukan penafsiran yang terlalu mendasar. Walaupun terdapat sedikit penafsiran yang berbeda, tetapi hal tersebut selalu dapat diselesaikan dengan baik. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa kebijakan yang ditetapkan tidak menimbulkan salah tafsir di antara pegawai yang bertugas melaksanakannya.

Fungsi koordinasi telah dilaksanakan dengan baik, karena semua pegawai mematuhi prosedur kerja yang secara formal telah mengkoordinasikan semua kegiatan menjadi lebih terpadu dalam mencapai tujuan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa fungsi koordinasi yang dilaksanakan telah mendukung dalam proses implementasi Pergubsu No. 18 Tahun 2018.

Koordinasi juga harus dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan, khususnya jika terdapat keberatan dari pegawai mengenai penilaian yang diberikan, karena hal tersebut berkaitan langsung dengan TTP pegawai.

Prosedur yang dapat digunakan untuk menghitung TTP telah dapat digunakan secara tepat untuk mengetahui besaran TTP setiap pegawai. Kesalahan terhadap perhitungan tersebut belum pernah terjadi sepanjang data yang dibutuhkan dapat tersedia, yaitu data tentang laporan kinerja dan data tentang kehadiran pegawai. Faktor Kendala Dalam Mewujudkan Peningkatan Kinerja dan Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. Tujuan utama dalam kebijakan yang ditetapkan dalam Pergubsu No. 18 Tahun 2018 adalah untuk meningkatkan kinerja dan disiplin PNS Provinsi Sumut (Jaffisa Dkk, 2018). Tetapi dari hasil penelitian diketahui bahwa implementasi tersebut belum sepenuhnya dapat berhasil meningkatkan kinerja



dan disiplin pegawai karena adanya beberapa faktor kendala dalam implementasinya. Adapun faktor kendala yang dihadapi dalam mewujudkan peningkatan kinerja dan disiplin PNS di lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara adalah sebagai berikut Pejabat penilai (atasan) tidak mampu mengendalikan pandangan unsur kedekatan dalam melakukan penilaian hasil kerja bawahan.

Menurut informan bahwa pegawai yang berupaya membuat unsur kedekatan dengan mencari perhatian cenderung mendapat nilai yang bagus dari atasan walaupun hasil kerjanya biasa-biasa saja, sehingga nilai yang diperoleh dapat menyamai nilai kerja pegawai yang hasil kerjanya benar-benar bagus. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan pandangan unsur kedekatan telah mengganggu proses penilaian, sehingga kurang mendukung dalam peningkatan kinerja dan disiplin pegawai. Dalam hal ini pegawai bekerja sungguh-sungguh merasa kurang dihargai sehingga dapat melemahkan semangat kerja pegawai. Pembayaran dana TTP sering tidak dapat dilakukan secara tepat waktu, karena dana yang diperlukan belum tersedia atau belum mencukupi. Keterlambatan atau penundaan pembayaran tersebut dapat terjadi hingga berbulan-bulan, sehingga dapat mengganggu keuangan keluarga pegawai. Jika pegawai terkendala dalam memenuhi kehidupan sehari-hari karena TTP yang tidak cair maka pegawai tidak akan dapat berkonsentrasi dengan pekerjaannya, yang berarti akan berpotensi menurunkan kinerja dan tingkat disiplin pegawai secara keseluruhan.

Pemberian sanksi disiplin di lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumut masih tergolong tidak tegas. Alasannya adalah bahwa sanksi pendisiplinan tentu harus diberikan dengan hati, bukan sebagai unsur balas dendam, karena sanksi yang berlebihan justru dapat berdampak negatif terhadap sikap pegawai terhadap atasannya atau mengambil langkah untuk menghindar. Tetapi tindakan yang tidak tegas justru akan membuat pegawai kurang patuh terhadap peraturan disiplin, sehingga kurang mendukung dalam peningkatan kinerja dan disiplin pegawai. Pegawai yang tidak disiplin akan sering mengabaikan pekerjaannya yang berarti akan menurunkan kinerja. Pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumut sering membuat laporan secara berlebihan, dalam arti pegawai melaporkan hasil kerja yang belum selesai dalam laporan kinerja sebagai telah rampung. Terdapat juga beberapa pegawai yang secara sengaja menambah hasil kerja yang dilaporkan, dengan tujuan untuk memperoleh nilai kinerja yang lebih tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai masih kurang jujur dalam membuat laporan kinerja, sehingga kurang mendukung dalam upaya peningkatan kinerja dan disiplin pegawai.

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan mengenai Implementasi Peraturan Gubernur Provinsi Sumatera Utara Nomor 18 Tahun 2018 tentang Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara dalam Peningkatan Kinerja dan Disiplin PNS di Lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara berdasarkan teori Edward III yang meliputi 4 variabel antara lain komunikasi, sumber daya, disposisi, dan



struktur birokrasi dapat disimpulkan, yaitu Dari segi komunikasi, penyampaian tentang ditetapkannya Pergubsu No. 18 Tahun 2018 telah dilakukan secara langsung oleh atasan.

Kantor Sekretariat DPRD Provinsi Sumut sering melakukan pertemuan untuk membicarakan berbagai hal yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan, termasuk juga membicarakan tentang pemerapan Pergubsu No. 18 Tahun 2018. Pertemuan yang diadakan di Kantor Sekretariat DPRD Propinsi Sumatera Utara telah berlangsung dengan penuh keakraban dan harmonis, sehingga setiap forum atau pertemuan dapat berhasil memberikan pemahaman kepada semua peserta rapat. Atasan pada Kantor Sekretariat DPRD Provinsi Sumut mempunyai kemampuan yang baik dalam memberi penjelasan terhadap hal-hal yang kurang dipahami oleh pegawai sehubungan dengan kebijakan yang akan diimplementasikan.

Pegawai pada Kantor Sekretariat DPRD Sumut telah mampu memahami Pergubsu No. 18 Tahun 2018 secara konsisten sebagaimana maksud dari kebijakan tersebut. Dari segi sumberdaya, pemahaman pegawai terhadap peraturan kedisiplinan telah memadai, dimana semua pegawai telah mengetahuinya karena setiap peraturan diumumkan dengan jelas yang disertai dengan pemberitahuan secara langsung kepada pegawai. Pegawai pada Kantor Sekretariat DPRD Provinsi Sumut mempunyai kemampuan yang baik untuk berperilaku disiplin. Pegawai telah cukup mampu dalam membuat laporan kinerja. Pejabat penilai telah mempunyai kemampuan yang baik dalam melakukan penilaian yang didasarkan pada pengalaman di masa lampau, artinya dalam proses penilaian sangat dihindari karena adanya unsur kedekatan.

Unsur kedekatan sering mengganggu proses penilaian, sehingga nilai hasil kerja menjadi menggambarkan hasil kerja pegawai. Keadaan tersebut akan sangat mengganggu terutama jika ternyata terdapat hubungan yang tidak baik antara atasan dengan bawahan. Pembayaran dana TTP sering tidak dapat dilakukan secara tepat, karena dana yang diperlukan belum tersedia atau belum mencukupi. Dari segi disposisi, pejabat penilai telah menunjukkan tanggungjawab yang tinggi terhadap nilai yang diberikan kepada pegawai yang menjadi bawahannya. Pemberian sanksi disiplin pada Kantor Sekretariat DPDR Provinsi Sumut masih tergolong tidak tegas. Pegawai mempunyai komitmen yang tinggi untuk mengimplementasikan Pergubsu No. 18 Tahun 2018, karena kebijakan tersebut berhubungan dengan kepentingan pelayanan masyarakat serta kepentingan finansial pegawai. Pegawai yang menangani data yang berhubungan dengan perhitungan TTP sudah berperilaku jujur. Pegawai pada Kantor Sekretariat DPRD Sumut sering membuat laporan secara berlebihan, dalam arti pegawai melaporkan hasil kerja yang belum selesai dalam laporan kinerja sebagai telah rampung.

Dari segi struktur birokrasi, pembagian tugas pegawai telah dilakukan dengan berpedoman pada Pergubsu No. 18 Tahun 2018, sehingga setiap pegawai dapat bekerja sesuai dengan bidang kerjanya, sehingga kecil kemungkinan terdapat tumpang tindih dalam penanganan pekerjaan. Fungsi koordinasi telah dilaksanakan dengan baik, karena semua pegawai mematuhi prosedur kerja yang secara formal telah mengkoordinasikan semua kegiatan menjadi lebih terpadu dalam mencapai tujuan. Penanganan keluhan



pegawai telah dilaksanakan dengan cepat melalui jalur koordinasi langsung, artinya pegawai dapat membuat pengaduan langsung kepada bagian monitoring, dan biasanya penanganan lebih lanjut akan dilakukan dengan cepat. Prosedur yang dapat digunakan untuk menghitung TTP telah dapat digunakan secara tepat untuk mengetahui besaran TTP setiap pegawai.

SIMPULAN

Implementasi Pergubsu No. 18 Tahun 2018 Tentang Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pegawai Negeri Sipil belum sepenuhnya berhasil diterapkan di lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. Implementasi telah berhasil diterapkan dari segi komunikasi dan struktur birokrasi, tetapi belum berhasil diterapkan dari segi sumberdaya dan disposisi. Kendala yang dihadapi dalam mewujudkan peningkatan kinerja dan disiplin PNS di Lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara adalah pejabat penilai (atasan) tidak mampu mengendalikan pandangan unsur kedekatan dalam melakukan penilaian hasil kerja bawahan, pembayaran TTP sering tidak dapat dilakukan secara tepat waktu karena dana belum tersedia, pemberian sanksi disiplin masih tergolong tidak tegas, dan pegawai sering membuat laporan secara berlebihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adoir, J. (2010). *Kepemimpinan yang Efektif*. Semarang: Dahara Prize.
- Dunn, W.N. (2008). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Handoko, T. H. (2010). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Harahap, A.S., & Nina A., Peranan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat DPRD Kabupaten Padang Lawas, *Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 4 (1): 29-42
- Hasibuan, M, S.P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Haydah, T. N. (2014). Kendala dan Solusi dalam Peningkatan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Daerah (Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang). *Jurnal Mahasiswa Fakultas Hukum Universitas Brawijaya*.
- Jaffisa, T., Kadir, A. & Dumasari, H. (2017), Peranan Camat dalam Pengawasan Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kecamatan, *Jurnal Administrasi Publik: Public Administration Journal : Public Administration Journal*, 7 (1): 94-93
- Kadarisman. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Koda, S. (2016). Upaya Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi di Puskesmas Daru Kecamatan Kao Utara. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/JAP/article/view/16296>.
- Mardani, S. (2016). Pengaruh Disiplin dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta). *Jurnal Bisnis Indonesia*.
- Marzuki. (2017). Penerapan Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Baruga Kota Kendari. *Jurnal Administrasi, Universitas Halu Uleo Kendari*.
- Mathis, R. L., dan Jackson, J. H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Muzanny, M., Siregar, N., & Isnaini, I. (2019). Analisis Disiplin Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Timur. *Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 1(2), 138-146
- Pasolong, H. (2008). *Teori Administrasi Negara*. Bandung: Alfabeta.
- Pinayungan, J., Kusmanto, H. & Isnaini. (2018). Implementasi Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Tentang Standar Keselamatan Lalu Lintas Dan Angkutan Jalan. *Jurnal Administrasi Publik: Public Administration Journal: Public Administration Journal*. 8 (1): 108-123.



- Rachmawati, D. (2018). The Effect of Work Discipline and Job Involvement on the Performance with Incentive as Intervening Variable. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)* ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X.
- Rahayu, S., Sihombing, M., & Mardiana, S. (2018). Hubungan Implementasi Standar Operasional Prosedur (Sop) Berdasarkan Peratiran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 35 Tahun 2012 Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Kantor Regional Vi Badan Kepegawaian Negara. *Publikauma : Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 6(1), 72-90. doi:https://doi.org/10.31289/publika.v6i1.1528
- Rahmadhan, W; Muhammad A.H., dan Taufik W.H. (2013). Prosedur Penerbitan Surat Izin Belajar Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintahan Deli Serdang, *JPPUMA: Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Sosial Politik UMA (Journal*
- Rivai. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Saputra, A., Kusmanto, H. & Turnip, K. (2016), Implementasi Keputusan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Tentang dalam Pembinaan Organisasi Kemahasiswaan, *Jurnal Administrasi Publik*, 6 (1): 1 – 12
- Sarumaha, W.Y. Dewi, R. Batubara, B.M. (2017). Peran Camat dalam Mengawasi Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Medan Denai Kota Medan. *PERSPEKTIF*, 6 (1): 25-36
- Sarundajang, S.H. (2010). *Arus Balik Kekuasaan Pusat ke Daerah*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Sastrohasiwoyo, S. B. (2010). *Manajemen Tenaga Kerja*. Jakarta: Sinar Baru.
- Singarimbun dan Efendi. (2008). *Metode Penelitian Survey (Pendekatan Metode Deskriptif Kualitatif dan Kuantitatif)*, Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia.
- Siregar, S., Irwan, N., Indra, M., (2017). Peranan Badan Kepegawaian Daerah Dalam Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil Di Kabupaten Padang Lawas. *PERSPEKTIF*, 6 (1): 18-24
- Subarsono, A.G. (2011). *Analisis Kebijakan Publik (Konsep, teori, dan Aplikasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sule, E. T. dan Saefullah, K. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Sumarto. (2008). *Partisipasi dan Good Governance*. Bandung: Refika Aditama.
- Suprianto, J. (2010). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Suyatno, (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Masmedia.
- Syafiie, I.K. (2006). *Pengantar Ilmu Pemerintahan*. Bandung: Refika Aditama.
- Syari, N., Warjio, W., & Kadir, A. (2019). Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. *Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 1(2), 156-164
- Wahab, S.A, (2008). *Analisis Kebijaksanaan: dari FormulasikeImplementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wardani. (2014). *Penerapan Disiplin Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Pemerintah Kecamatan (Studi di Kantor Kecamatan Mapanget Kota Manado)*. *Jurnal Ilmu Politik*, Universitas Sam Ratulangi.
- Wibawa. (2008). *Model-modek Kebijakan Implementasi*. Jakarta: Samudra.
- Winarno, B. (2007). *Kebijakan Publik (Teori, Proses, dan Studi Kasus)*. Yogyakarta: Buku Seru.
- Wursanto, I. (2011). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPF.
- Peraturan-peraturan:
Undang-Undang Nomor 43 Tahun1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin PNS.
Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
Peraturan Gubernur Provinsi Sumatera Utara Nomor 18 Tahun 2018 tentang Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

