



ANALISIS BESARAN TAMBAHAN PENGHASILAN BAGI APARATUR PEMERINTAH DAERAH DENGAN METODE INDEKS INSENTIF JABATAN

ANALYSIS OF ADDITIONAL INCOME CALCULATION FOR REGIONAL CIVIL SERVANTS USING POSITION INCENTIVE INDEX METHOD

Rustan A., Fani Heru Wismono, Kemal Hidayah, dan Wildan Luthfi A.

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur III
Lembaga Administrasi Negara (PKP2A III LAN)
Jl. H.M. Ardans (Ring Road III) Samarinda-Kalimantan Timur
Email : rustanamarullah8@gmail.com; i_am_heroe@yahoo.com

Naskah diterima: 25 September 2017, revisi: 9 Oktober 2017, disetujui: 16 Oktober 2017.

Abstract

This paper descriptively presents a concept of supplementary income calculation for civil servants simulated using Job Incentive Index method. It seriously takes into account the amount of local budget (APBD) allocated for additional income of civil servants (TPP), Number of Regional Civil Servants, and aligned with various related regulations. Using mix-method approach obtained the amount of TPP for each level of job proportionally and based on work performance. This paper also includes key considerations that need to put a concern before the TPP policy is formulated. Consequently, the implementation of TPP can bring “good news” to civil servants themselves and the local government performance as a whole. Furthermore, it is expected not to burden any local budget allocation in other sectors.

Keywords: *Job Incentive Index, Additional Income*

Abstrak

Tulisan ini menyajikan secara deskriptif konsep perhitungan pemberian tambahan penghasilan bagi PNS yang disimulasikan dengan metode Indeks Insentif Jabatan yang secara serius memperhatikan besarnya APBD yang dialokasikan untuk tambahan penghasilan PNS (TPP), banyaknya aparatur daerah yang dimiliki, serta menyelaraskannya dengan berbagai regulasi yang terkait. Dengan menggunakan pendekatan *mix-method* diperoleh besaran TPP untuk setiap tingkatan jabatannya yang proporsional dan berbasis pada *performance* kerja. Tulisan ini juga menyertakan pertimbangan-pertimbangan pokok yang perlu dicermati dalam setiap kajian kebijakan



TPP sebelum ditetapkan, sehingga penerapan TPP dapat membawa “angin segar” bagi PNS itu sendiri dan kinerja pemerintahan daerah secara agregat tanpa perlu mengganggu atau mengambil porsi pembiayaan untuk sektor lainnya dalam APBD.

Kata Kunci: Indeks Insentif Jabatan, Tambahan Penghasilan

A. PENDAHULUAN

Kinerja aparatur pemerintah (*civil servant*) sebagai pelaksana tugas urusan pemerintahan dan pembangunan dapat ditingkatkan melalui upaya manajemen pembinaan aparatur yang berorientasi pada *merit system* secara profesional, adil, serta proporsional sesuai dengan ketentuan dalam UU No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Salah satu sendi dalam manajemen PNS tersebut yang cukup berperan dalam mengungkit kinerja aparatur adalah melalui pemberian gaji/ kompensasi yang layak dan adil. Untuk itu, pemerintah wajib untuk mengusahakan dan memberikan gaji/ kompensasi yang adil sesuai standar yang layak kepada Pegawai Negeri.

Kenyataannya, kondisi tersebut belum mampu diwujudkan. Hal ini bisa kita lihat pada kondisi pelayanan publik yang disediakan oleh Pemerintah Daerah yang masih disoroti miris oleh masyarakat. Kondisi ini terjadi dikarenakan unsur penyelenggaranya (baca : PNS) belum mampu menjalankan perannya sebagai pelayan masyarakat secara optimal dan profesional. Kondisi ini secara umum dianggap terjadi karena kurang memadainya gaji yang diterima, oleh karenanya masih banyak kasus yang ditemukan di daerah terkait kinerja PNS diantaranya, pungutan liar, suap, korupsi, *mark-up*, pengeluaran fiktif, dan berbagai bentuk ‘uang pelicin’ adalah bentuk-bentuk pelanggaran aturan yang dilakukan untuk tujuan menambah pendapatan (*extra income*) yang dilakukan baik dalam jam kerja atau setelah jam kerja. Kondisi ini menyebabkan kinerja PNS semakin disorot dan dianggap hanya menghabiskan anggaran negara tanpa ada kontribusi yang signifikan (Sulistyo, 2007).

Konsekuensinya, reorientasi dan restrukturisasi manajemen sumberdaya aparatur adalah kebutuhan mendesak untuk dilaksanakan, disamping penataan kelembagaan dan tatalaksana organisasi pemerintahan. Hal ini terutama disebabkan karena beberapa hal diantaranya, tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang lebih baik, efektif dan efisien juga kinerja aparatur daerah yang cenderung masih dinilai rendah. Kinerja aparatur akan berkorelasi positif dengan kinerja organisasi yang secara langsung, dalam konteks organisasi pelayanan publik, akan menghasilkan suatu layanan publik yang berkualitas. Upaya reorientasi dan restrukturisasi sumberdaya aparatur daerah dalam jangka pendek dapat dilakukan dengan pemberian tambahan penghasilan, terutama dalam mendorong peningkatan kinerja dan memotivasi aparatur daerah dalam melaksanakan tugasnya.

Pemberian tambahan penghasilan bagi PNS ini didasari Permendagri No. 13 Tahun 2006 yang telah dirubah dengan Permendagri No. 59 Tahun 2007 terakhir dengan Permendagri No. 21 tahun 2011 sebagai pelaksanaan dari PPNo. 58 tahun 2005 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, yang intinya menyatakan bahwa bahwa pemerintah daerah dapat meningkatkan motivasi kerja, capaian kinerja, dan kesejahteraan PNSD-nya melalui suatu pemberian tambahan penghasilan yang layak dan proporsional berdasarkan pertimbangan yang obyektif dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah, dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Perbaikan penghasilan PNS menjadi isu yang penting seiring dengan tuntutan ekonomi yang terus melambung tanpa dibarengi dengan peningkatan gaji pegawai yang sebanding. Di sisi lain, aparatur pemerintah dituntut totalitas dalam bekerja serta transparan, bersih dan akuntabel dalam mendapatkan sumber penghasilan. Sistem penggajian yang ada saat ini akan menyulitkan PNS dalam



mewujudkan keinginannya baik sebagai makhluk individu maupun sosial yang ingin selalu diakui status sosialnya dalam hal ini penghasilan yang baik dapat menentukan eksistensi seseorang dalam kehidupan sosialnya tidak terkecuali PNS.

Selebrasi otonomi daerah banyak digunakan oleh Pemerintah Daerah (*cq. Kepala Daerah*) untuk dapat menarik *social sympathy*, tidak terkecuali bagi aparatur pemerintah daerah yang notabene sangat diperlukan kerja kerasnya untuk mewujudkan ambisi dan mimpi kepala daerah terpilih. Otonomi daerah yang memberikan otoritas bagi kepala daerah dalam mengendalikan dan mengelola keuangan daerah menjadi kekuatan utama untuk dapat mengambil alih perhatian aparatur pemerintah daerah. Dengan iming-iming peningkatan kesejahteraan, kepala daerah berupaya mendorong optimalisasi kinerja aparatur pemerintah daerah sebagai basis kebijakannya sebelum menyentuh kebijakan sektor lainnya. Hal ini tidaklah salah, merupakan langkah yang tepat, dan jalan yang baik dalam rangka meningkatkan kinerja pembangunan daerah, sebab jika kinerja PNSD meningkat maka kinerja SKPD juga meningkat; jika kinerja SKPD meningkat berarti program dan kegiatan pemerintah daerah dapat berjalan dengan sempurna; jika kinerja program dan kegiatan pemerintah daerah tercapai maka pembangunan daerah dan kesejahteraan masyarakat juga akan semakin meningkat, dan hasil akhirnya masyarakat akan mengapresiasi kinerja yang dilakukan oleh pemerintah daerah.

UU No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada pasal 79 menyatakan bahwa pemerintah wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada PNS serta menjamin kesejahteraan PNS. Gaji adalah kompensasi dasar berupa honorarium sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab jabatan dan Risiko pekerjaan yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. Namun demikian, kondisi *existing* menunjukkan bahwa pembayaran gaji berdasarkan kriteria tersebut belum dipenuhi dan memang masih secara bertahap dilakukan. Yang dimaksud dengan “secara bertahap” yaitu bahwa proses perubahan sistem penggajian yang semula berbasis pangkat golongan dan masa kerja menuju ke sistem berbasis pada harga jabatan sehingga memerlukan kesiapan menyusun peta jabatan dan analisis harga jabatannya secara menyeluruh sehingga dibutuhkan waktu yang cukup. Dengan demikian, selama proses ini selesai dikerjakan, pada dasarnya pemerintah daerah dapat mengisi celah pemberian tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipilnya dengan memperhatikan kondisi keuangan yang dimiliki serta mendapatkan persetujuan dari DPRD.

Namun demikian, penulis menemukan bahwa pemberlakuan TPP juga menimbulkan beberapa masalah, seperti yang terjadi di Provinsi Jawa Barat dalam Pikiran Rakyat (2010) yang memberitakan bahwa Sejumlah PNS di lingkungan Pemprov Jawa Barat meminta kebijakan Tunjangan Tambahan Penghasilan (TPP) dikaji ulang karena tidak mencerminkan asas keadilan, disamping itu DPRD Provinsi Jawa Barat menemukan sistem TPP yang diberlakukan di provinsi tersebut telah meningkatkan anggaran belanja tidak langsung dari Rp 1,6 Triliun pada APBD 2010 menjadi Rp 2,05 Triliun pada RAPBD 2011 (meningkat Rp 0,45 Triliun).

Dalam Bangka Pos (2017) juga diberitakan bahwa anggaran TPP Pemprov. Bangka Belitung Tahun 2017 begitu besar sehingga dipastikan akan membebani APBD, disebutkan bahwa TPP Pemprov. Bangka Belitung Tahun 2017 perlu menyesuaikan kemampuan keuangan daerah dan jangan dipaksakan. Sehingga TPP tersebut perlu dievaluasi agar tidak membuat APBD semakin defisit disaat situasi ekonomi yang tengah lesu saat ini.

Terkait dengan kinerja PNS sendiri, temuan di beberapa daerah menunjukkan bahwa PNS saat ini kedisiplinannya masih rendah (Pikiran Rakyat, 2017), pembagian dan rincian tugasnya masih belum jelas (Pro Kalsel, 2017), bahkan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) mengeluhkan kualitas kinerja PNS yang masih kurang menggembirakan (Liputan 6, 2017) sehingga perlu ada sistem pengontrolan yang ketat terhadap kinerja mereka. Manajemen kinerja ini ukurannya adalah *outcome*



yang dihasilkan dan akan mempengaruhi kebijakan tunjangan kinerja setiap jenjang aparatur (Abnur, 2017)

Oleh karenanya, Dwiyanto (2010:73) mengingatkan bahwa pemerintah perlu membuat regulasi yang mengatur tentang kriteria remunerasi berbasis kinerja dan kisaran dari besaran tambahan penghasilan yang dapat diberikan kepada aparatur dan pejabat daerah. dengan tersedianya kisaran besaran insentif dan kriteria pemberiannya, daerah dapat mengembangkan sistem insentif dan remunerasi yang akuntabel dan dapat mendorong peningkatan produktivitas aparatur daerah.

Pemberian Tambahan Penghasilan bagi PNS (TPP) telah dilakukan di beberapa daerah, dan secara umum hasilnya cukup signifikan, minimal dapat meningkatkan kedisiplinan dan kesejahteraan PNS. Namun disisi lain, dasar perhitungan pemberian TPP tersebut kerap dipertanyakan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), terutama pada pembebanannya dalam APBD yang cukup besar, serta dasar dalam penentuan TPP tiap jabatannya. Kondisi inilah yang cenderung terjadi di pemerintahan daerah, termasuk Provinsi Kalimantan Timur yang berdasarkan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) BPK untuk laporan Keuangan Pemprov. Kaltim Tahun 2014, terdapat permasalahan terhadap pemberian tambahan penghasilan pegawai (TPP), dimana penerapan TPP dipandang belum berdasarkan pada analisis beban kerja (ABK) dan juga belum memenuhi asas kepatutan.

Dalam Keputusan Gubernur tentang Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur juga belum mengatur tentang pemberian tambahan penghasilan sebagaimana yang telah diatur dalam Permendagri No. 59 Tahun 2007 (jo. Permendagri No. 21 tahun 2011 sebagai pelaksanaan dari PP No. 58 tahun 2005). Besaran TPP masing-masing jabatan yang diberikan belum mencerminkan pembagian unsur tambahan penghasilan secara jelas, disamping belum adanya ketentuan yang rigid terkait potensi atau kriteria pemotongan/ pengurangan TPP yang diberikan kepada PNS di Lingkungan Provinsi Kalimantan Timur.

Menyoroti semua uraian tersebut di atas, penulis merasa tertantang untuk melontarkan dan menguraikan konsep kriteria dan perhitungan tambahan penghasilan bagi PNS melalui tahapan yang lebih sistematis dan akurat. Konsep perhitungan ini berbeda dengan metode umum lainnya, seperti alokasi langsung (*direct allocation*) dan FES (*factor evaluation system*), karena menggunakan indeks insentif jabatan yang dapat mengontrol alokasi APBD secara tepat dibandingkan metode umum tersebut. Dari uraian tersebut di atas, dirumuskan permasalahan yaitu, bagaimana metode perhitungan dan besaran TPP bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur yang tepat serta berbasis pada *performance*?

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan *mix method* atau gabungan antara kualitatif dan kuantitatif, dimana dalam pengumpulan datanya salah satunya menggunakan mekanisme *expert discussion* sedangkan mekanisme penentuan besaran tambahan penghasilan tiap tingkatan jabatannya melalui perhitungan matematis sederhana. Metode yang digunakan dan dikembangkan dalam penentuan pemberian TPP dalam tulisan ini adalah metode klasifikasi (*grade/classification method*) yang merupakan salah satu metode evaluasi jabatan yang cukup sering digunakan di dunia pemerintahan (Handoko, 2009:166). Metode klasifikasi adalah metode dengan penyusunan klasifikasi/ standar untuk kelompok-kelompok pekerjaan yang akan digunakan untuk menilai pekerjaan-pekerjaan yang ada. Deskripsi standar diperbandingkan dengan deskripsi pekerjaan untuk menentukan kelas atau *grade* pekerjaan. Pekerjaan yang lebih penting/ strategis diberikan kompensasi yang lebih tinggi (Handoko, 2009:166).



Standar yang dimaksudkan tersebut dalam tulisan ini disebut sebagai Indeks Insentif Jabatan (IIJ). Indeks insentif jabatan merupakan pola baru dalam penentuan tambahan penghasilan PNS yang dikembangkan oleh PKP2A III LAN yang didasarkan pada penilaian indeks jabatan masing-masing tingkatan jabatan yang ada sesuai batasan/ porsi tertentu secara berjenjang dengan total ratio “nilai baku =1”, artinya dengan pendekatan indeks insentif jabatan ini, besarnya APBD yang dialokasikan untuk TPP dapat disebarakan secara akurat dan terkontrol (dalam hal ini digunakan acuan alokasi optimum). Batasan tertentu dan berjenjang itulah yang kemudian memunculkan perbedaan nilai indeks antara jabatan yang satu dengan jabatan lainnya yang kemudian menghasilkan besaran TPP yang berbeda pula antara jabatan satu dengan jabatan lainnya.

Untuk mengestimasi perbedaan nilai indeks jabatan, dua hal pokok dipertimbangkan secara serius yakni besarnya APBD yang dialokasikan untuk tambahan penghasilan, dimana tinggi rendahnya APBD yang dimiliki sangat berpengaruh terhadap porsi tambahan penghasilan yang dialokasikan; serta banyaknya aparatur daerah yang dimiliki, dimana semakin banyak jumlah pegawai yang dimiliki maka tambahan penghasilan yang diberikan akan semakin kecil, dan sebaliknya.

Selanjutnya, untuk menyelaraskan Indeks Insentif Jabatan (IIJ) dengan ketentuan peraturan perundangan-undangan, maka perhitungan besaran Tambahan Penghasilan PNS dilakukan dengan menerapkan pola gabungan, yaitu antara Indeks Insentif Jabatan dan Unsur Tambahan Penghasilan (dalam Permendagri No. 21 Tahun 2011 dan PP No. 58 Tahun 2005) serta menyesuaikan dengan PP No. 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah. Secara lengkap alur pikir penelitian ini dapat dilihat pada **Gambar 1**.

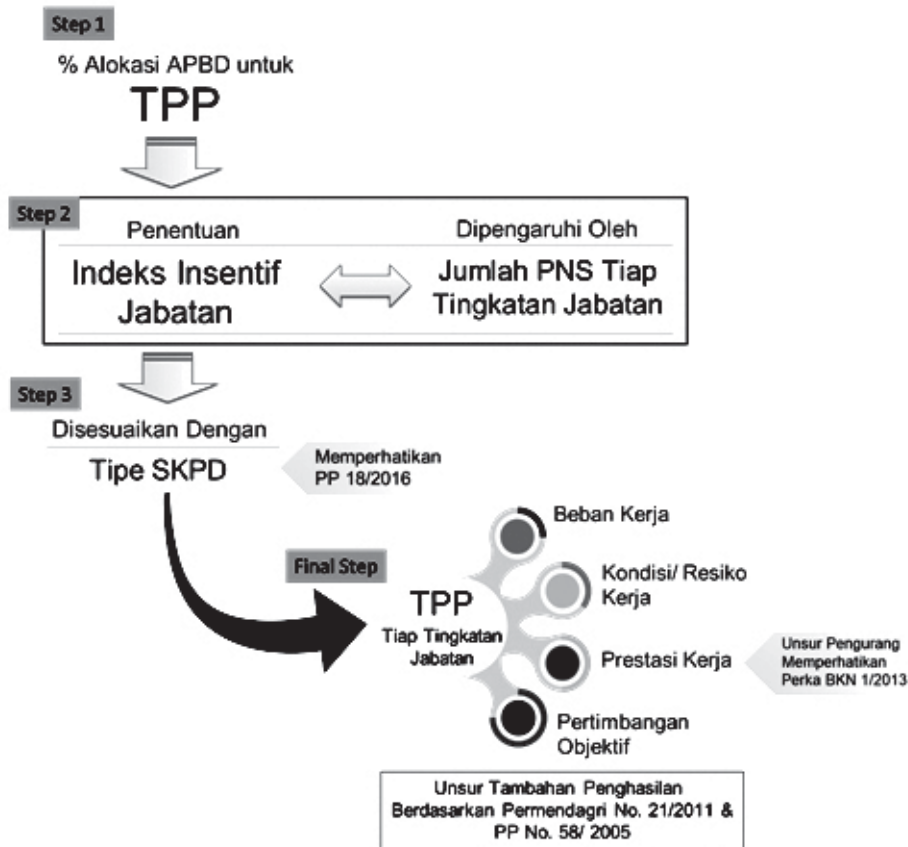
Fokus dan lokus penelitian ini adalah penentuan besaran TPP secara tepat dengan menggunakan metode IIJ untuk PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur dengan berbasis pada data-data tahun 2016. Adapun Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

a. *Expert Discussion*

Diskusi dilakukan kepada pihak terkait yang berkompeten dengan tema penelitian ini untuk melengkapi data dan informasi yang lebih komprehensif. Adapun pihak-pihak yang terlibat adalah peneliti PKP2A III LAN, unsur biro organisasi, unsur biro keuangan, serta unsur auditor.

b. *Data Sekunder*

Data sekunder yang dikumpulkan diantaranya adalah data APBD dan jumlah pegawai berdasarkan tingkatan jabatan dan golongan. Adapun data dan informasi pendukung lainnya bersumber dari buku, jurnal, hasil penelitian, *proceeding*, serta sumber-sumber lainnya yang menunjang penelitian ini.



Gambar 1.

Alur Pikir Kajian Analisis Besaran TPP PNS Prov. Kalimantan Timur Dengan Metode Indeks Insentif Jabatan

C. KERANGKA KONSEP Insentif/ Penghasilan Tambahan

Bagi mayoritas karyawan, uang masih tetap merupakan motivasi kuat-atau bahkan paling kuat. Rencana-rencana insentif bermaksud untuk menghubungkan keinginan karyawan akan pendapatan finansial tambahan dengan kebutuhan organisasi akan efisiensi produksi. Jadi sistem insentif sebenarnya lebih merupakan perluasan atau pelengkap proses penentuan upah (Handoko, 2001:176).

Wibowo (2013:357) menambahkan bahwa pada dasarnya, setiap pekerja yang telah memberikan kinerja terbaiknya mengharapkan imbalan di samping gaji atau upah sebagai tambahan berupa insentif atas prestasi yang telah diberikannya. Dengan demikian, apabila organisasi dapat memberikannya, akan meningkatkan motivasi, partisipasi dan membangun saling pengertian dan saling mempercayai antara pekerja dan atasan.

Menurut Marthis dan Jackson (2006:455), penghasilan tidak tetap secara tradisional juga dikenal sebagai insentif. Penghasilan tidak tetap merupakan usaha-usaha untuk memberikan penghargaan yang nyata kepada para karyawan yang mencapai kinerja di atas rata-rata. Dasar filosofis dari penghasilan tidak tetap terletak pada beberapa asumsi dasar diantaranya:

1. Beberapa pekerjaan memberi kontribusi pada keberhasilan organisasional dibandingkan yang lainnya



2. Beberapa orang mempunyai kinerja lebih baik dibandingkan yang lainnya
3. Para karyawan yang memiliki kinerja lebih baik seharusnya menerima kompensasi lebih
4. Sebagian dari total kompensasi karyawan seharusnya tergantung pada kinerja

Senada dengan hal di atas, disebutkan bahwa dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja (Werther dan Davis, 1996, dalam Wibowo, 2013:348). Hal ini diberlakukan guna lebih mendorong produktivitas kerja yang lebih tinggi (Siagian, 2007:268).

Tambahan Penghasilan PNS

Kumorotomo (2011: 22-23) mengatakan bahwa konsep tunjangan kinerja (*pay-for-performance*) merupakan konsep yang lebih modern dan progresif dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja PNS secara signifikan. Tunjangan kinerja sifatnya tidak tetap dan besarnya bisa sangat bervariasi. Kriteria yang dipergunakan untuk memberikan tunjangan kinerja tentu saja adalah penggunaan pengetahuan atau keahlian yang mendalam, keterampilan khusus, besarnya risiko yang harus dihadapi, dan berbagai hal yang secara teknis langsung terkait dengan lingkup pekerjaan seseorang. hal lebih penting untuk dicermati adalah kepastian bahwa setiap tunjangan memang diberikan dengan indikator kinerja yang jelas. Perbaikan tunjangan kinerja daerah tidak akan banyak mengubah kinerja ke arah yang lebih baik jika indikator yang digunakan tidak ada kemajuan.

Tunjangan adalah tambahan penghasilan yang diberikan oleh perusahaan kepada para pegawainya (Kadarisman, 2012 dalam Firmandari, 2014:27). Pemberian tunjangan pada umumnya terkait dengan upaya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pegawainya akan rasa aman (*security need*), sebagai bentuk pelayanan kepada pegawai (*employee services*) serta menunjukkan tanggung jawab sosial perusahaan kepada para pegawainya (Nuraini, 27) selain itu, adanya tambahan penghasilan akan berpengaruh pada penyesuaian perilaku pegawai untuk bekerja lebih baik dari waktu ke waktu (simamora, 1997 dalam Firmandari, 2014:27).

Dua dari tiga fokus utama dari *capacity building* menurut Eade (1998) adalah *investing in people* dan *investing in organization*. *Investing in people* mengandung makna bahwa manusia merupakan aktor yang harus mampu berbuat bagi kehidupan dan masa depannya, sedangkan *investing in organization* dilakukan berdasarkan pertimbangan organisasi merupakan alat atau wadah yang digunakan manusia dalam mencapai tujuan bersama secara efektif. Kedua hal itulah yang coba dijawab melalui pemberian TPP. TPP secara akumulatif akan menjadi gairah dan energi bagi seluruh organisasi daerah untuk lebih maju, sebab didalamnya (TPP) telah dirancang untuk mewujudkan SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, *capable*, profesional, mampu bersaing, berkinerja tinggi dan sejahtera. Pemberlakuan TPP bagi PNSD juga semakin meningkatkan *bargaining position* pekerjaan aparatur pemerintah, sehingga untuk bisa terlibat didalamnya (direkrut atau ditempatkan pada suatu posisi) dibutuhkan pergulatan kecakapan dan keunggulan yang lebih dan inilah keberhasilan *capacity building* tersebut.

Perbaikan penghasilan merupakan instrumen yang telah diimplementasikan oleh beberapa daerah dalam usaha meningkatkan kinerja pegawainya. Kabupaten Solok dan Pemerintah Provinsi Gorontalo telah melakukannya sejak tahun 2004, Pemerintah Kota Pekanbaru sejak tahun 2006 dan Pemerintah Kabupaten Jembrana sejak tahun 2006. Konsekuensi dari adanya perbaikan remunerasi tersebut adalah terciptanya peningkatan kinerja dan semakin menunjang kesejahteraan pegawai yang memadai. Tambahan penghasilan bagi seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di daerah



tersebut juga ditujukan untuk mengurangi dampak timbulnya kepincangan organisasi dikarenakan PNS hanya akan memiliki semangat bekerja pada satuan kerja ataupun unit kerja yang memiliki honorarium yang besar atau tempat “basah” dan keengganan untuk berkinerja pada tempat “kering”. Kebijakan pemberian honorarium kepada PNS yang selama ini dilakukan hanya terbatas kepada PNS yang terlibat pada kegiatan proyek, pada unit kerja teknis tertentu yang justru menimbulkan ketimpangan dan berpotensi menyulut kecemburuan antar PNS. Kondisi tersebut mengakibatkan demotivasi kerja bagi sebagian besar PNS (KPK, 2007:4).

PP Nomor 58 tahun 2005 dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 tahun 2006 yang sudah dua kali diubah, pertama dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 tahun 2007 memuat landasan yuridis yang kuat bagi daerah untuk memberikan tambahan penghasilan bagi PNSD, dan terakhir dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 tahun 2011 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah. Kedua peraturan tersebut menyatakan bahwa daerah dapat memberikan tambahan penghasilan bagi PNSD berdasarkan pertimbangan yang obyektif dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Tambahan penghasilan tersebut diberikan dalam rangka peningkatan kesejahteraan pegawai berdasarkan beban kerja, tempat bertugas, kondisi kerja, kelangkaan profesi, prestasi kerja, dan/atau pertimbangan objektif lainnya (Pasal 39 Permendagri No. 59/2007).

Beberapa penelitian empiris terkait penerapan tambahan penghasilan bagi PNS diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Souisa (2013:11) dengan menggunakan analisis regresi linier menemukan bahwa kebijakan tunjangan perbaikan penghasilan (TPP) mempunyai hubungan fungsional positif dan signifikan terhadap semangat kerja aparatur pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado. Penelitian yang dilakukan oleh Madjid (2016:85) dengan analisis uji regresi diketahui bahwa tambahan penghasilan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini memberikan makna bahwa semakin baik tambahan penghasilan pegawai pada Bappeda Kabupaten Morowali maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2005, dalam madjid, 2016:89) yang mengatakan tunjangan merupakan insentif jika pemberiannya dikaitkan dengan pencapaian tujuan dan tunjangan yang bersifat insentif tersebut dapat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja atau kinerja pegawai, bahkan tunjangan yang berupa uang sangat efektif mempengaruhi produktivitas kerja atau kinerja pegawai.

Juga penelitian yang dilakukan oleh Putratama (2016:14) yang menemukan pelaksanaan kebijakan tambahan penghasilan pegawai di Pemerintah Kota Yogyakarta belum dijalankan secara maksimal karena tujuan dari kebijakan tersebut belum sepenuhnya tercapai yakni untuk meningkatkan kinerja, disiplin, dan semangat kerja pegawai. Penilaian kinerja menjadi kendala utama didalam pelaksanaan kebijakan ini, penilaian kinerja pegawai yang hanya bersifat formalitas membuat pegawai Pemerintah Kota Yogyakarta tidak termotivasi dengan pemberian tambahan penghasilan. Pelaksanaan reformasi birokrasi yang paling umum dilaksanakan saat ini masih terbatas pada upaya perbaikan kedisiplinan PNS melalui presensi dengan menggunakan instrumen intervensi pada pemotongan tunjangan daerah, belum menyentuh pada pemotongan tunjangan daerah berbasis prestasi kerja (Rustan, 2014:168)

Terkait dengan presensi, pemberian tambahan penghasilan berdasarkan pemenuhan jam dan hari kerja juga masih diterapkan di beberapa daerah. Hasil penelitian kualitatif-eksplanatif Wuaten dan Ruru (2013:8) menyebutkan bahwa pemberian TPP di Kota Manado meningkatkan kedisiplinan kehadiran pegawai di kantor secara penuh dalam artian hadir/ masuk kantor di hari kerja, apel pagi dan apel siang/sore, serta tidak meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja tanpa izin pimpinan/



atasan. Peningkatan kedisiplinan kehadiran ini relatif juga mendorong kinerja pegawai. Penelitian lain dengan hasil yang serupa dilakukan Trisnawati dan Siwi (2009:151) yang menemukan bahwa pemberian tunjangan dengan metode *token economy* telah memberikan hasil yang positif-signifikan secara statistik terhadap ketepatan waktu pegawai dalam melaksanakan tugas kedinasan, sehingga memberikan pengaruh terhadap peningkatan kedisiplinan pegawai.

Masalah utama dari program tunjangan tambahan penghasilan berbasis kinerja (*merit pay*) adalah pada desain atau penerapannya yang tidak efektif (McGinty dan Hanke, 1992). Studi yang dilakukan oleh Wilkerson (1995) juga menyatakan bahwa meskipun sistem pembayaran berdasarkan kinerja secara substansial dapat meningkatkan produktivitas, tetapi desain dan implementasi yang jelek dapat menekan potensi efektivitasnya (dalam Warna, Muzakir, dan Nurhanis, 2017:220)

Pay for performance menurut (Haznain, dkk: 2012 dalam Suci, 2014: 6), yang mengatakan bahwa sistem kompensasi berbasis kinerja merupakan suatu model penetapan kompensasi di mana besaran gaji *final* yang diperuntukkan bagi seorang karyawan dalam suatu organisasi terpacu pada pengukuran kinerja, dengan memperhatikan beberapa kriteria penilaian. Dengan sistem tersebut, maka besaran kompensasi yang diterima oleh satu pegawai dengan pegawai lain tidak sama meskipun pegawai tersebut berada pada level jabatan/ golongan yang setara, hal tersebut dikarenakan sistem ini tidak semata – mata mengacu kepada golongan/ jabatan struktural yang disandang oleh seorang pegawai melainkan lebih berfokus pada kinerja yang telah dicapai oleh pegawai.

Dengan diberlakukannya kebijakan tambahan penghasilan bagi PNS daerah diharapkan berdampak kepada peningkatan kesejahteraan pegawai. Pemberian tambahan penghasilan tersebut bersifat rutin diterima pegawai per-bulan sehingga menumbuhkan keyakinan pegawai dalam menetapkan perencanaan kebutuhan hidupnya. Disisi lain pemberian tambahan penghasilan diarahkan agar seluruh PNS termasuk pegawai pada lini depan pelayanan agar dapat meningkatkan disiplin dan kinerjanya dan dapat memberikan kualitas layanan sesuai *Standar Operating Procedure* (SOP) yang ditetapkan (KPK, 2007). Transparansi dan akuntabilitas unit pelayanan publik terkait erat dengan tinggi rendahnya indeks korupsi Indonesia. Peningkatan disiplin dan kinerja di unit ini diharapkan dapat meningkatkan indeks korupsi yang akan berkorelasi positif dengan peningkatan investasi di Indonesia.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam Permendagri No. 21 tahun 2011 tentang Perubahan Kedua Atas Permendagri No. 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, Pasal 39 ayat 1 dinyatakan bahwa *pemerintah daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil berdasarkan pertimbangan yang obyektif dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan*. Pernyataan “dapat” pada regulasi diatas dapat diartikan bahwa sesungguhnya pemberian tambahan penghasilan adalah otoritas atau “kebaikan” pemerintah daerah untuk memberikannya kepada PNS, bisa diberikan atau tidak diberikan, tergantung kepada kebijakan pemerintah daerah. Oleh karenanya, TPP bukan merupakan hak dan PNS pada dasarnya tidak dapat menuntut jika TPP dikurangi atau justru tidak diberikan. Hal ini juga selaras dengan kinerja PNS, dimana jika tidak diberikan TPP kinerja PNS tetap harus optimal (tidak tergantung pada TPP).

Pemberian tambahan penghasilan yang selama ini diterapkan beberapa daerah pada dasarnya merupakan bentuk pengalihan honor-honor kegiatan yang diberikan kepada para pegawai dari level tertinggi hingga level terendah di semua unit kerja baik dinas, badan maupun kantor. Akumulasi honor tersebut kemudian didistribusikan kembali dalam bentuk tambahan penghasilan dan diberikan



kepada semua pegawai secara proporsional. Sehingga secara keseluruhan tidak terlalu berpengaruh terhadap anggaran daerah. Prinsip inilah yang juga dilakukan dalam menentukan TPP Provinsi Kalimantan Timur, dimana setelah dilakukan perhitungan diperoleh angka persentase 5,8% dari APBD Provinsi Kalimantan Timur Tahun 2016 yang merupakan % alokasi yang diperuntukkan untuk membiayai TPP tahun sebelumnya.

Penetapan % alokasi TPP dilakukan diawal agar besarnya TPP yang diberikan tidak akan melebihi dari pagu anggaran yang disediakan, disamping memudahkan untuk melakukan penyebaran ke dalam setiap tingkatan jabatannya. Untuk melakukan pengontrolan atas besarnya % alokasi TPP yang telah ditetapkan, IJJ menetapkan nilai baku "1" untuk total agregat jabatan, sehingga secara optimal dapat diperoleh besaran anggaran TPP yang tidak melebihi dari perencanaan semula.

Dalam skema IJJ juga ditetapkan sistem *floating* (mengambang), yakni pemberian TPP yang didasarkan pada prosentase alokasi APBD untuk TPP akan konstan (3,47% dari APBD tetap setiap tahunnya) sehingga TPP yang diberikan akan terus meningkat setiap tahunnya seiring dengan peningkatan APBD daerah, namun TPP yang diberikan juga akan menurun jika APBD mengalami penurunan atau dalam hal ini pemberian TPP akan bersifat mengambang (*floating*) sesuai kondisi APBD. Namun, tidak menutup kemungkinan untuk dilakukannya evaluasi terhadap % alokasi besaran tambahan penghasilan yang diberikan dengan melihat dampak TPP terhadap kinerja, prestasi. dan kondisi PNS, serta yang paling penting adalah besaran TPP harus disesuaikan apabila terjadi penurunan APBD, sehingga daerah diharapkan tetap memegang prinsip tidak mengganggu alokasi anggaran untuk pembangunan daerah lainnya.

Tabel 1.

Tabel Kebutuhan Anggaran TPP Berdasarkan % TPP Yang Ditetapkan

Total Insentif Setahun	445.494.910.172	Total APBD 2016	7.680.946.727.108
% Dalam APBD	5,80%		
Total TPP Per Bulan	37.124.575.848		
Perhitungan Sisa	1.670.606		

(Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2017)

Berdasarkan **Tabel 1** di atas terlihat bahwa dengan % alokasi TPP 5,8%, maka kebutuhan anggaran TPP tahun 2016 sebesar Rp 445.494.910.172 dari total APBD tahun 2016 sekitar 7 Triliun atau sekitar Rp 37.124.575.848 Per-bulan. Dari total TPP setahun tersebutlah yang kemudian diolah dengan pendekatan Indeks Insentif Jabatan (IIJ) sehingga akan diperoleh nilai total insentif per bulan hasil perhitungan IJJ dan hasil perhitungan sisa (kembali ke kas daerah). Adapun total insentif per bulan dan perhitungan sisa yang diperoleh dari hasil perhitungan IJJ selengkapnya dapat dilihat pada **Tabel 2**.

Berdasarkan **Tabel 2** tersebut, Total kebutuhan TPP perbulan diketahui sebesar Rp 37.122.905.242 sehingga jika dibandingkan dengan alokasi awal sebesar Rp 37.124.575.848 Per-bulan, maka diperoleh sisa atau penghematan sebesar Rp 1.670.606 setiap bulannya atau sekitar Rp 20.047.271 dalam 1 tahun yang kembali ke kas daerah. Hasil perhitungan TPP di atas juga menunjukkan secara detail besaran TPP perjabatan hingga level terendah.



Tabel 2.
Hasil Perhitungan Besaran TPP Dengan Metode IJ

No	Tingkatan Jabatan	Jumlah Pegawai	Ratio TPP Total Pegawai (IJ/ Jumlah Pegawai)	Indeks Insentif Jabatan (IJ Per satuan pegawai)	Besaran TPP Per Jabatan	Jumlah Alokasi TPP Per Bulan (3 x €)
1	2	3	4	5	6	7
1	I b (Sekretaris Daerah)	1	0,0009	0,00085	31.555.889	31.555.889
2	II a (Asisten/ Kadin/ Kaban)	39	0,0260	0,00067	24.749.717	965.238.972
3	II a (Staf Ahli)	5	0,0027	0,00054	20.047.271	100.236.355
4	Eselon II b	18	0,0082	0,00046	16.912.307	304.421.522
5	Eselon III a	343	0,1300	0,00038	14.070.539	4.826.194.860
6	Eselon III b	23	0,0068	0,00030	10.975.962	252.447.116
7	Eselon IV a	951	0,1740	0,00018	6.792.509	6.459.676.197
8	Fungsional Tertentu					
	Ahli Utama (Golongan IV e)	3	0,0007	0,00022	8.291.155	24.873.466
	Ahli Utama (Golongan IV d)	6	0,0012	0,00020	7.424.915	44.549.491
	Ahli Madya (Golongan IV c)	26	0,0048	0,00018	6.853.768	178.197.964
	Ahli Madya (Golongan IV b)	49	0,0088	0,00018	6.667.271	326.696.267
	Ahli Madya (Golongan IV a)	133	0,0227	0,00017	6.336.300	842.727.872
	Ahli Muda (Golongan III d)	296	0,0430	0,00015	5.393.097	1.596.356.761
	Ahli Muda (Golongan III c)	266	0,0370	0,00014	5.163.945	1.373.609.306
	Ahli Pertama (Golongan III b)	220	0,0290	0,00013	4.893.694	1.076.612.700
	Ahli Pertama (Golongan III a)	216	0,0270	0,00013	4.640.572	1.002.363.548
	Terampil Penyelia (Golongan II d)	175	0,0201	0,00011	4.264.023	746.203.975
	Terampil Mahir (Golongan II c)	96	0,0103	0,00011	3.983.158	382.383.131
	Terampil (Golongan II b)	21	0,0021	0,00010	3.712.458	77.961.609
	Terampil Pemula (Golongan II a)	11	0,0011	0,00010	3.577.459	39.352.050
9	Pelaksana/ Fungsional Umum					
	Golongan IV e	1	0,0002	0,00018	6.682.424	6.682.424
	Golongan IV d	1	0,0002	0,00018	6.496.801	6.496.801
	Golongan IV c	4	0,0007	0,00017	6.218.366	24.873.466
	Golongan IV b	9	0,0015	0,00016	5.981.182	53.830.635
	Golongan IV a	51	0,0077	0,00015	5.605.083	285.859.234
	Golongan III d	477	0,0620	0,00013	4.825.417	2.301.723.703
	Golongan III c	393	0,0480	0,00012	4.534.299	1.781.979.641
	Golongan III b	1.018	0,1200	0,00012	4.376.178	4.454.949.102
	Golongan III a	458	0,0510	0,00011	4.133.959	1.899.353.368
	Golongan II d	260	0,0252	0,00010	3.598.228	935.539.311
	Golongan II c	624	0,0570	0,00009	3.391.187	2.116.100.823
	Golongan II b	428	0,0370	0,00009	3.209.368	1.373.609.306
	Golongan II a	201	0,0162	0,00008	2.992.130	601.418.129
	Golongan I d	92	0,0066	0,00007	2.663.285	245.022.201
	Golongan I c	112	0,0074	0,00007	2.452.874	274.721.861
	Golongan I b	39	0,0024	0,00006	2.284.589	89.098.982
	Golongan I a	13	0,0007	0,00005	1.999.016	25.987.203
	Total	7.079	1,00			37.122.905.242

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2017



Jika dianalisis besaran rekomendasi TPP di atas, terlihat bahwa perbedaan besaran TPP perjabatannya tidak terlalu mencolok. Dengan demikian, tingkat kesenjangan pendapatan atau kesenjangan kesejahteraan masing-masing tingkatan jabatan dapat diminimalkan, sehingga rekomendasi besaran TPP tersebut di atas cukup rasional dan proporsional diterapkan di Provinsi Kalimantan Timur. Tidak terlalu jauhnya kesenjangan pendapatan antar jabatan tentunya berimplikasi pada kepuasan pegawai karena relatif merasa dihargai secara proporsional serta menghilangkan kecemburuan sosial yang mungkin timbul akibat pemberian TPP yang tidak rasional.

Tabel 3.

Tabel Pembagian TPP Berdasarkan Kategori/ Tipe SKPD

Kategori/ Tipe	%	Eselon II a	eselon III a	eselon IV a	Struktural, Fungsional Tertentu, dan Pelaksana Lainnya
SKPD Kategori A	100%	Rp 24.749.717	Rp 14.070.539	Rp 6.792.509	Menyesuaikan
SKPD Kategori B	90%	Rp 22.274.746	Rp 12.663.485	Rp 6.113.258	Menyesuaikan
SKPD Kategori C	80%	Rp 19.799.774	Rp 11.256.431	Rp 5.434.007	Menyesuaikan

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2017.

Dari hasil perhitungan TPP yang dilakukan juga perlu dilakukan pemilahan terhadap beban kerja masing-masing SKPD sesuai dengan tipe atau karakter SKPD-nya (**Tabel 3**) sesuai dengan PP No.18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. sehingga dari total TPP misalnya, Eselon II/a untuk *kategori A* memperoleh maksimum Rp 24,749 juta, total TPP Eselon II/a untuk *kategori B* memperoleh maksimum Rp 22,274 juta (90% dari Rp 24,749 juta), dan total TPP Eselon II/a untuk *kategori C* memperoleh maksimum Rp 11,845 juta (80% dari Rp 24,749 juta), dan seterusnya menyesuaikan. Adapun penentuan % SKPD berdasarkan kategori beban kerjanya tersebut ditetapkan berdasarkan konsensus bersama.

Tabel 4.

Pembagian TPP Berdasarkan Unsur Tambahan Penghasilan (SKPD Kategori A)

No	Unsur Tambahan Penghasilan	% Maksimum	Tingkatan Jabatan					Seterusnya Menyesuaikan
			I b (Sekretaris Daerah)	II a (Asisten/ Kadin/ Kaban)	II a (Staf Ahli)	Eselon II b	Eselon III a	
1	Tambahan Penghasilan Minimum	5%	Rp 1.577.794	Rp 1.237.486	Rp 1.000.364	Rp 845.615	Rp 703.527	Menyesuaikan
2	Beban Kerja	35%	Rp 11.044.561	Rp 8.662.401	Rp 7.016.545	Rp 5.919.307	Rp 4.924.689	Menyesuaikan
3	Kondisi Kerja/ Resiko	15%	Rp 4.733.383	Rp 3.712.458	Rp 3.007.091	Rp 2.536.846	Rp 2.110.581	Menyesuaikan
4	Prestasi Kerja	45%	Rp 14.200.150	Rp 11.137.373	Rp 9.021.272	Rp 7.610.538	Rp 6.331.743	Menyesuaikan
Total		100%	Rp 31.555.889	Rp 24.749.717	Rp 20.047.271	Rp 16.912.307	Rp 14.070.539	Menyesuaikan

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2017.

Setelah pembagian SKPD berdasarkan kategorinya telah dilakukan, maka tahap selanjutnya adalah memilah besaran TPP tersebut ke dalam unsur tambahan penghasilan (Permendagri No. 21 tahun 2011 sebagai pelaksanaan dari PP No. 58 tahun 2005) untuk masing-masing tingkatan jabatan berdasarkan % yang sudah ditetapkan (**Tabel 4**), yaitu tambahan penghasilan minimum, beban



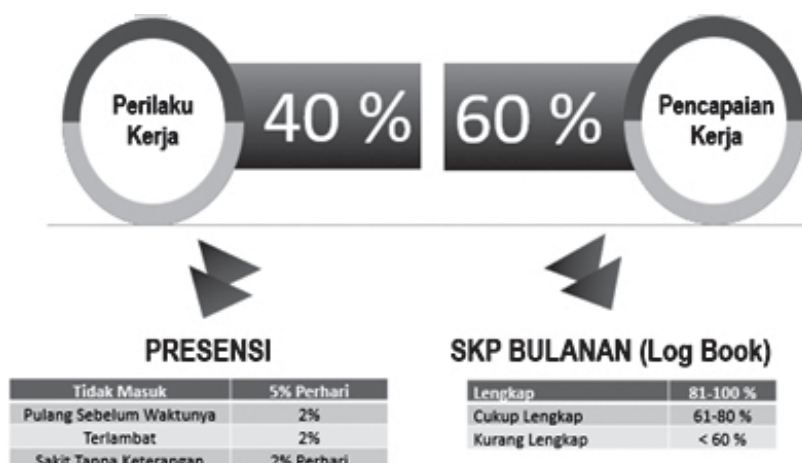
kerja, kondisi/ resiko kerja, dan prestasi kerja. Seperti terlihat pada tabel di atas, contoh untuk SKPD kategori A pada level eselon III-a, rincian total TPP sebesar Rp 14.070.539 terdiri atas komponen :

- Tambahan Penghasilan Minimum Sebesar Rp 703.527
- Beban Kerja Sebesar Rp 4.924.689
- Kondisi/ Resiko Kerja Sebesar Rp 2.110.581
- Prestasi Kerja Sebesar Rp 6.331.743

Penjelasan terhadap masing-masing besarnya proporsi unsur tambahan penghasilan tersebut sebagai berikut :

- Tambahan Penghasilan Minimum diberikan persentase 5%. Unsur ini diberikan untuk mengantisipasi kenaikan harga akibat inflasi yang dapat dirasakan oleh PNS. Komponen penghasilan minimum ini akan diterima oleh pegawai yang besarnya tetap setiap bulannya dan akan diterima secara utuh.
- Beban Kerja diberikan persentase 35% dikarenakan TPP diberikan dalam rangka meningkatkan pelaksanaan tugas-tugas pegawai, oleh karenanya unsur ini diberikan bobot yang relatif besar.
- Kondisi kerja/ risiko diberikan bobot sebesar 15%. Kondisi kerja disini diartikan sebagai risiko kerja yang timbul sebagai akibat pelaksanaan tugas pegawai. Risiko kerja dialami oleh seluruh tingkatan jabatan, terutama diberikan sebagai kompensasi terhadap risiko hukum dan administratif yang dialami.
- Prestasi kerja diberikan bobot tertinggi yakni 45%, dikarenakan TPP ini diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja, daya kreasi, inovasi, semangat kerja, serta motivasi untuk bekerja optimal untuk kepentingan kemajuan organisasi. Pada unsur Prestasi Kerja ini pula pemotongan atau pengurangan TPP diberlakukan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Sehingga, pemberian tambahan berdasarkan unsur prestasi kerja ini besarnya tidak tetap setiap bulannya karena tergantung pada hasil penilaian atas instrumen *log-book* kinerja untuk pencapaian kerja, serta perilaku kerja yang *diproxy* dengan tingkat kehadiran kerja (presensi). Pemberlakuan pemotongan TPP dari unsur prestasi kerja ini mengacu pada Perka BKN No.1/2013 yang memberikan penilaian prestasi kerja dari dua indikator yaitu pencapaian kerja (60%) dan perilaku kerja (40%).

Perka BKN No.1/2013, Terkait Prestasi Kerja (45%)



Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2017.

Gambar 2.
 Cakupan Penilaian Prestasi Kerja Dalam TPP



Adapun *Log book* kinerja merupakan pencatatan aktivitas harian oleh setiap pegawai yang terkait dengan pelaksanaan tugas-tugasnya dengan tetap mengacu pada pencapaian target yang tertera pada Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang telah disusun baik target tahunan maupun bulanan. Untuk menjaga kualitas hasil kinerja pegawai, maka pengisian *log book* kinerja ini harus melampirkan bukti-bukti yang mendukung hasil pencatatan aktivitas pelaksanaan tugas tersebut.

Atas dasar hasil analisis besaran TPP untuk PNS dilingkungan Provinsi Kalimantan Timur tersebut diatas, diperoleh gambaran bahwa besaran TPP yang diterima tidak tetap setiap bulannya, tergantung pada *performance* atau kinerja pegawai yang bersangkutan. Oleh karenanya, dapat disimpulkan bahwa dengan pemberlakuan TPP dengan model III tersebut dapat diibaratkan bahwa pegawai bergantung pada organisasi (resiko kinerja terletak pada pegawai), dibandingkan sebelumnya organisasi sangat bergantung pada pegawai (resiko kinerja terletak pada organisasi). Hal ini tentu sangat baik, karena akan memacu pegawai untuk terus berkinerja optimal dalam rangka memperoleh TPP tertinggi dan akan berimbas pada pencapaian kinerja organisasi yang optimal.

Disadari bahwa masih terdapat 2 (dua) komponen lagi yang belum dicover oleh III dan Pembagian Unsur Tambahan Penghasilan tersebut diatas. Dalam Permendagri No. 59 Tahun 2007 disebutkan bahwa pemberian tambahan penghasilan juga perlu didasarkan pada tempat bertugas dan kelangkaan profesi. Tidak dimasukkannya kedua komponen ini dalam perhitungan sebelumnya dikarenakan hanya berlaku secara spesifik pada jabatan tertentu saja. Oleh karenanya, jika kemudian kita menyebut komponen yang *dicover* oleh III dan Pembagian Unsur Tambahan Penghasilan sebagai Tambahan Penghasilan Umum (TPU). Maka pada beberapa jabatan tertentu, selain diberikan TPU, juga diberikan Tambahan Penghasilan Khusus (TPK) yang besarnya ditentukan berdasarkan *professional judgment* dengan melihat karakteristik kekhususan yang ada.

E. PENUTUP

Kesimpulan

Perhitungan TPP Provinsi Kalimantan Timur telah disimulasikan dengan metode Indeks Insentif Jabatan yang secara serius memperhatikan besarnya APBD yang dialokasikan untuk TPP, Banyaknya Aparatur Daerah Yang Dimiliki, PP No. 18 Tahun 2016 tentang perangkat daerah, unsur tambahan penghasilan berdasarkan Permendagri No. 21 Tahun 2011 dan PP No. 58 Tahun 2005, serta Perka BKN No. 1 Tahun 2013. Dengan demikian diperoleh besaran TPP untuk setiap tingkatan jabatannya yang optimal dan berbasis pada *performance* pegawai. Seluruh pertimbangan-pertimbangan pokok tersebut perlu dicermati dengan baik dalam setiap kajian kebijakan TPP sebelum ditetapkan, sehingga penerapan TPP dapat membawa angin segar bagi PNSD itu sendiri dan kinerja pemerintahan daerah secara agregat tanpa perlu mengganggu atau mengambil porsi pembiayaan untuk sektor lainnya dalam APBD.

Simulasi perhitungan TPP dengan III diatas telah mengakomodir komponen tambahan penghasilan minimum, beban kerja, kondisi/ resiko kerja, dan prestasi kerja. Adapun komponen tempat bertugas dan kelangkaan profesi belum diakomodir karena sifatnya yang spesifik dan terbatas, sehingga untuk dua komponen ini ditetapkan terpisah (*professional judgment*) sebagai tambahan penghasilan khusus.

Rekomendasi

- Terkait pendekatan jangka panjang, diperlukan perbaikan sistem manajemen kepegawaian secara menyeluruh yang didasarkan pada kompetensi (*competency based*) mulai dari rekrutmen, *succession planning*, pengembangan karir, *process improvement*, sistem penilaian kinerja,



- sistem penggajian, promosi, *reward and punishment*, serta pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.
- Pemberian tambahan penghasilan sebagai perbaikan penghasilan PNS tidak hanya dapat dilakukan oleh daerah dengan kapasitas fiskal yang tinggi, melainkan seluruh daerah dapat menerapkannya. Prinsip yang harus dipegang adalah bahwa pemberian tambahan penghasilan ini tidak membebani APBD atau dengan kata lain tidak sebagian besar porsi APBD hanya untuk membiayai PNSD, dan besarnya harus melihat kemampuan APBD daerah yang bersangkutan. Oleh karenanya, persetujuan dari DPRD menjadi prasyarat mutlak lainnya untuk dapat memberlakukan pemberian tambahan penghasilan ini. Pembangunan daerah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara menyeluruh tetap menjadi prioritas utama dari penyelenggaraan pemerintahan.
 - Pemberian tambahan penghasilan tentu akan menyedot APBD, yang tidak lain adalah merupakan “uang publik”. Oleh karenanya pemberian TPP juga secara langsung akan mengikutsertakan partisipasi aktif masyarakat didalamnya untuk melakukan pengawasan. Dimana pada tataran organisasi, implikasi yang dipersyaratkan antara lain tuntutan peningkatan efektivitas kerja, cara/ mekanisme kerja, dan peningkatan kinerja. Sementara pada tataran individual, konsekuensinya lebih nyata, misalnya tuntutan kedisiplinan yang lebih tinggi, ketaatan terhadap aturan yg lebih baik, kesadaran untuk berperilaku sesuai kode etik, kemauan untuk menandatangani kontrak kinerja dan bekerja lebih keras, juga kesiapan menerima sanksi jika gagal memenuhi target yang ditetapkan. Dan yang lebih penting lagi adalah jaminan tidak terdapatnya lagi aksi KKN atau bentuk-bentuk pungutan liar.

DAFTAR PUSTAKA

- Abnur, Asman. (2017, 11 September). *Menpan-RB Ingin PNS Daerah Bekerja Sesuai Standar*. Retrieved 1 Oktober 2017, from <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/3638335/menpan-rb-inginkan-pns-daerah-bekerja-sesuai-standar>. 11 September 2017
- Bangka Pos. (2017, 14 Maret). *PNS Kabupaten/ Kota Bisa Cemburu Melihat TPP PNS Pemprov. Babel*. Retrieved 20 September 2017, from Bangka Tribun-News: <http://bangka.tribunnews.com/2017/03/14/bambang-pns-kotakabupaten-bisa-cemburu-melihat-tpp-pns-pemprov-babel>
- Dwiyanto, Agus. 2010. *Reformasi Aparatur Daerah Untuk Keberhasilan Desentralisasi di Indonesia*. Tulisan dimuat dalam Buku Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali. Yogyakarta: Penerbit Gava Media dan Jurusan Manajemen dan Kebijakan Publik dan Magister Administrasi Publik.
- Eade, D. 1998. *Capacity Building: An Approach to People-Centered Development*. Dalam tulisan Yeremias T. Keban (2010) berjudul Isu Pengembangan kapasitas dan good governance dalam Reformasi Birokrasi. Yogyakarta: Penerbit Gava Media dan Jurusan Manajemen dan Kebijakan Publik dan Magister Administrasi Publik
- Firmandari, Nuraini. (2014). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta). *Jurnal Ekbisi*, 9(1), 25-34
- Handoko, T. Hani. (2009). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. BPFE- Yogyakarta



- KPK. 2007. *Meningkatkan Kinerja PNS Melalui Perbaikan Penghasilan : Analisa TKD di Pemerintah Provinsi Gorontalo dan TPPK di Pemerintah Kota Pekanbaru*. Jakarta: Komisi Pemberantasan Korupsi-Direktorat Penelitian dan Pengembangan.
- Kumoro, Wahyudi. (2011). Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) dan Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai: Kasus Di Provinsi Gorontalo dan Provinsi DKI Jakarta. *Civil Service Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 5 (1), 21-34.
- Liputan 6. (2017, 6 September). *KASN : PNS Gaji Naik Terus Tapi Kinerja Tak Membaik*. Retrieved 1 Oktober 2017, from <http://bisnis.liputan6.com/read/3084944/kasn-pns-gaji-naik-terus-tapi-kinerja-tak-membaik>.
- Madjid, Meriana. (2016). Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Morowali. *Jurnal Katalogis*, 4 (8), 85-93
- Marthis, Robert L., dan Jackson, John H. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Salemba Empat : Jakarta
- Pikiran Rakyat. (2010, 17 September). *Kebijakan TPP Perlu Dikaji Ulang*. Retrieved 20 September 2017, from <http://www.pikiranrakyat.com>, edisi Jumat, 17 September
- Pikiran Rakyat. (2017, 12 September). *Tunjangan PNS Garut Naik 100%*. Retrieved 1 Oktober 2017, from <http://www.pikiran-rakyat.com/jawa-barat/2017/09/12/tunjangan-pns-garut-naik-100-409238>.
- Pro Kalsel. (2017, 13 September). *Menuju Penghasilan ASN Berbasis Kinerja*. Retrieved 1 Oktober 2017, from <http://kalsel.prokal.co/read/news/11205-menuju-penghasilan-asn-berbasis-kinerja.html>.
- Putratama, A. G. (2016). Pelaksanaan Kebijakan Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Di Pemerintah Kota Yogyakarta. *Jurnal Adinegara*, 5(2), 1-14
- Rustan, A., Wismono, F. H., Ramdhani, L. E., & Aziza, T. N. (2014). Reformasi Birokrasi Ala Pemerintah Kota Pontianak. *Jurnal Borneo Administrator*, 10(2), 167-191
- Siagian, Sondang P. (2007). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bumi Aksara : Jakarta
- Souisa, R. (2013). Pengaruh Kebijakan Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) Terhadap Semangat Kerja Aparatur pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(1), 1-12
- Suci W.R, Shiomy. (2014). Dampak Pelaksanaan Sistem Kompensasi Berbasis Kinerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Cipta Karya Dan Tata Ruang Kota Surabaya. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, 2 (1), 1-9
- Sulistyo, Agustinus. (2007). *Konsep Sistem Penggajian PNS di Indonesia*. Tulisan disajikan dalam bentuk makalah. Jakarta: LAN
- Trisnawati, Rina., dan Siwi, Wahyuni Murwani. (2009). Pengaruh Pemberian Tunjangan Dengan Menggunakan Metode Token Economy Terhadap Peningkatan Kedisiplinan Kerja Pegawai di Kantor Cabang Dinas P dan K Gantiwarno, Klaten. *Daya Saing : Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 10 (2), 143-154



Warna, Muzakkir Tawil, Nurhanis. (2017). Implementasi Kebijakan Tambahan Penghasilan PNS pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *Jurnal Katalogis*, 5 (2), 213-231

Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers : Jakarta

Wuaten, Theo B. W., dan Ruru, J.M. (2013). Evaluasi Kebijakan Tunjangan Kinerja Daerah di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Manado. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 9 (2), 1-10

Peraturan Perundang-Undangan

UU No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

PP No. 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah

PP No. 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah Perka BKN No. 1 Tahun 2013 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS

Permendagri No. 13 Tahun 2006 yang telah dirubah dengan Permendagri No. 59 Tahun 2007 terakhir dengan Permendagri No. 21 tahun 2011 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah

Perka BKN No. 1 Tahun 2013 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS

