

**IMPLEMENTASI PERATURAN BUPATI  
PELALAWAN NOMOR 24 TAHUN 2016  
(Studi Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan  
Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengelolaan Keuangan  
dan Aset Daerah)**

**TESIS**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister Sains**

**OLEH :**  
**NAMA : T. ROY RAMZALI**  
**NOMOR MAHASISWA : 197121066**  
**BIDANG KAJIAN UTAMA : ADMINISTRASI PUBLIK**

**PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM RIAU  
PEKANBARU  
2021**

**IMPLEMENTASI PERATURAN BUPATI PELALAWAN  
NOMOR 24 TAHUN 2016  
(Studi Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan  
Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah)**

---

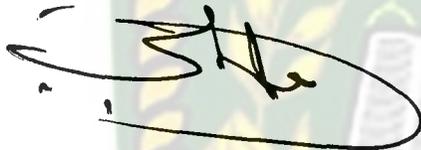
**TESIS**

**Oleh**

**T.ROY RAMZALI  
NPM : 197121066**

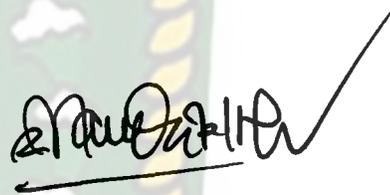
**TIM PENGUJI**

**Ketua**



**Dr.H.Zulhelmy, SE.,M.Si.,Ak.,CA**

**Sekretaris**



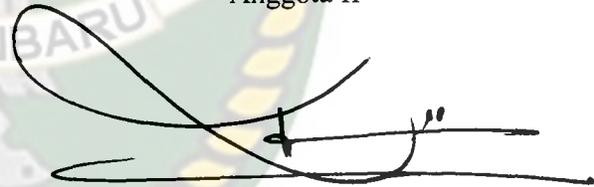
**Dr.Annisa Mardatillah, S.Sos.,M.Si**

**Anggota I**



**Dr.H. Rahyunir Rauf, M.Si**

**Anggota II**



**Dr.H.A.Tarmizi Yussa, MA**

**Mengetahui :**

**Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Islam Riau**



**Prof. Dr.H.Yusri Munaf., SH.,M.Hum**

**IMPLEMENTASI PERATURAN BUPATI PELALAWAN  
NOMOR 24 TAHUN 2016  
(Studi Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan  
Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah)**

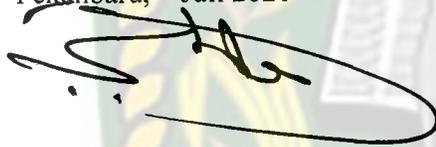
---

**TESIS**

**Nama : T.ROY RAMZALI**  
**NPM : 197121066**  
**Program Studi : Ilmu Administrasi Publik**

Telah diperiksa dan disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pembimbing I  
Pekanbaru, Juli 2021



**Dr.H.Zulhelmy, SE.,M.Si.,Ak.,CA**

Pembimbing II  
Pekanbaru, Juli 2021



**Dr.Annisa Mardatillah, S.Sos.,M.Si**

Mengetahui :  
Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik  
Pascasarjana Universitas Islam Riau



**Dr.H.Moris Aditi Yogia, S.Sos.,M.Si**



# PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

Jalan KH. Nasution No. 113 Gedung B Pascasarjana Universitas Islam Riau  
Marpoyan Damai, Pekanbaru, Riau

## SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT

Nomor: 141/A-UIR/5-PPS/2021

Program Pascasarjana Universitas Islam Riau menerangkan:

Nama : **T. ROY RAMZALI**  
NPM : **197121066**  
Program Studi : **Ilmu Administrasi**

Telah melalui proses pemeriksaan kemiripan karya ilmiah (tesis) menggunakan aplikasi *Turnitin* pada tanggal 10 Juli 2021 dan dinyatakan memenuhi syarat batas maksimal tingkat kemiripan tidak melebihi 30 % (tiga puluh persen).

Demikian surat keterangan bebas plagiat ini dibuat sesuai dengan keadaan sebenarnya, agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Mengetahui  
Ketua Prodi / Staf Ilmu Administrasi

Dr. H. Moris Alidi Yogia, S.Sos., M.Si.

Pekanbaru, 10 Juli 2021  
Staf Pemeriksa

Indrian Syafitri, S.AP., M.Si.

Lampiran :

- Turnitin Originality Report
- Arsip *Syafitri\_ind05*

**IMPLEMENTASI PERATURAN BUPATI  
PELALAWAN NOMOR 24 TAHUN 2016**  
(Studi Pemotongan Tunjangan Tambahan  
Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Badan  
Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah)  
by T. Roy Ramzali T. Roy Ramzali

From Prodi. Ilmu Administrasi (TESIS  
PASCASARJANA UIR)

Similarity Index	Similarity by Source	
<b>25%</b>	Internet Sources:	23%
	Publications:	2%
	Student Papers:	8%

Processed on 10-Jul-2021 13:31 WIB

**sources:**

ID: 1617804039

Word Count: 42768

**1**

10% match (Internet from 11-Aug-2014)

<http://ejournal.unri.ac.id/index.php/JAP/article/download/1366/1356>

**2**

3% match (Internet from 07-Dec-2020)

<https://bpkad.pelalawankab.go.id/halaman/struktur-organisasi>

**3**

3% match (student papers from 04-Mar-2019)

Submitted to Universitas Islam Riau on 2019-03-04

**4**

1% match (Internet from 21-Apr-2021)

<https://bpkad.pelalawankab.go.id/halaman/bidang-penagihan-dan-keberatan>

**5**

1% match (Internet from 21-Apr-2021)

<https://bpkad.pelalawankab.go.id/halaman/bidang-pendapatan-dan-pajak>

**6**

1% match (student papers from 05-Mar-2019)

Submitted to Universitas Islam Riau on 2019-03-05

**7**

1% match (Internet from 18-Nov-2020)

<https://adoc.pub/kebijakan-publik-dan-transparansi-penyelenggaraan-pemerintah.html>

**8**

1% match (student papers from 02-Feb-2021)

Submitted to Universitas Lancang Kuning on 2021-02-02

**9**

1% match (Internet from 15-Mar-2021)

[https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/11481-Full\\_Text.pdf](https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/11481-Full_Text.pdf)

**10**

1% match (Internet from 24-Jul-2020)

<http://repository.uir.ac.id/1255/1/Muhamad%20Rafi%20-%201.pdf>

**11**

1% match (Internet from 02-Mar-2019)

<http://pelalawankab.go.id/images/File/bps2015.pdf>

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mahasiswa Pascasarjana Universitas Islam Riau Program Studi Administrasi Publik peserta ujian komprehensif Penelitian yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : T. Roy Ramzali  
Nomor Mahasiswa : 197121066  
Jurusan : Ilmu Administrasi  
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik  
Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S.2)  
Judul Penelitian : Implentasi Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 24 Tahun 2016 (Studi Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil Di Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah)

Atas naskah yang didaftarkan pada ujian komprehensif ini beserta seluruh dokumentasi persyaratan yang melekat padanya dengan ini saya menyatakan :

1. Bahwa, naskah Tesis ini adalah benar hasil karya sendiri (tidak karya plagiat) yang saya tulis sesuai dengan mengacu kepada kaidah - kaidah metode penelitian ilmiah dan penulisan karya ilmiah.
2. Bahwa, keseluruhan persyaratan administratif, akademik dan keuangan yang melekat padanya benar telah saya penuhi sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.
3. Bahwa, apabila dikemudian hari ditemukan dan terbukti secara syah atau keseluruhan atas pernyataan butir 1 dan butir 2 tersebut diatas, maka saya menyatakan bersedia menerima sanksi pembatalan hasil ujian seminar yang telah saya iut serta sanksi sesuai dengan ketentuan yang ada.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa tekanan dari pihak manapun juga.

Pangkalan kerinci, 07 Juli 2021  
Pembuat Pernyataan



T. Roy Ramzali

**SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU**

NOMOR : 458/KPTS/PPs-UIR/2021

**TENTANG**

**PERUBAHAN JUDUL PENULISAN TESIS MAHASISWA  
PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU ADMINISTRASI**

DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

- Menimbang : 1. Bahwa penulisan tesis merupakan tugas akhir dan salah satu syarat mahasiswa dalam menyelesaikan studinya pada Program Magister (S2) Ilmu Administrasi PPS – UIR, maka perlu ditunjuk pembimbing yang akan memberikan bimbingan kepada mahasiswa tersebut.
2. Bahwa berdasarkan dari hasil ujian seminar proposal yang telah dilaksanakan, Tim penguji ujian seminar proposal menyarankan perlu adanya perubahan dari judul tesis.
3. Bahwa nama - nama dosen yang ditetapkan sebagai pembimbing dalam Surat Keputusan ini dipandang mampu dan mempunyai kewenangan akademik dalam melakukan pembimbingan yang ditetapkan dengan Surat keputusan Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Riau.
- Mengingat : 1. Undang – Undang Nomor : 12 Tahun 2012 Tentang : Pendidikan Tinggi
2. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor : 8 Tahun 2012 Tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 37 Tahun 2009 Tentang Dosen
4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 66 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
5. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor : 63 Tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.
6. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor : 49 Tahun 2014 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
7. Statuta Universitas Islam Riau Tahun 2018
8. Peraturan Universitas Islam Riau Nomor : 001 Tahun 2018 Tentang Ketentuan Akademik Bidang Pendidikan Universitas Islam Riau
9. Surat Permohonan Perubahan Judul Sdr/i T. Roy Ramzali tanggal 12 Juli 2021 yang berdasarkan dari usulan tim penguji seminar proposal tanggal 16 Februari 2021
10. Mencabut SK Direktur sebelumnya Nomor : 523/KPTS/PPs-UIR/2020 tanggal 10 September 2020 tentang Penunjukan Pembimbing Penulisan Tesis Mahasiswa Program Studi Magister (S2) Ilmu Administrasi dan dinyatakan tidak berlaku lagi.

**MEMUTUSKAN**

- Menetapkan : 1. Menunjuk :

No	Nama	Jabatan Fungsional	Bertugas Sebagai
1	Dr. Zulhelmy, SE., M.Si.Ak., CA	Lektor Kepala	Pembimbing I
2	Dr. Annisa Mardatillah, S.Sos., M.Si	Lektor	Pembimbing II

Untuk Penulisan Tesis Mahasiswa :

Nama : **T. ROY RAMZALI**  
N P M : **197121066**  
Program Studi : **Ilmu Administrasi**  
Judul Tesis Baru : **"IMPLEMENTASI PERATURAN BUPATI PELALAWAN NOMOR 24 TAHUN 2016 (Studi Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil Di Badan Pengelolaan keuangan dan Aset Daerah)".**

2. Tugas – tugas pembimbing adalah memberikan bimbingan kepada mahasiswa Program Magister (S2) Ilmu Administrasi dalam penulisan tesis.
3. Dalam pelaksanaan bimbingan supaya diperhatikan usul dan saran dari forum seminar proposal dan ketentuan penulisan tesis sesuai dengan Buku Pedoman Program Magister (S2) Ilmu Administrasi.
4. Kepada yang bersangkutan diberikan honorarium, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Riau.
5. Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan dengan ketentuan bila terdapat kekeliruan segera ditinjau kembali.
- KUTIPAN** : Disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dapat diketahui dan diindahkan.

DITETAPKAN DI : PEKANBARU  
PADA TANGGAL : 14 Juli 2021

  
**Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH., M.Hum**  
NIP. 195408081987011002

Tembusan disampaikan Kepada :

1. Rektor Universitas Islam Riau di Pekanbaru  
2. Ketua Program Studi Magister (S2) Ilmu Administrasi PPS UIR di Pekanbaru

**IMPLEMENTASI PERATURAN BUPATI PELALAWAN  
NOMOR 24 TAHUN 2016  
(Studi Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil  
di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah)  
ABSTRAK  
T.ROY RAMZALI**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Implementasi Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 24 Tahun 2016 (studi Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil dan Menganalisis faktor yang menghambat pelaksanaan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan. Indikator Penilaian yang digunakan adalah Faktor Komunikasi, Sumber Daya, Sikap Pelaksana, Struktur Birokrasi. Jenis Penelitian ini adalah penelitian survey, Objek Penelitian adalah Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan, sampelnya adalah seluruh PNS yang bekerja di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan dengan menggunakan teknik sensus. Jenis dan Sumber datanya menggunakan data primer dikumpulkan dengan angket dan wawancara serta data sekunder dikumpulkan dengan teknik observasi dan dokumentasi. Sementara teknik analisis datanya menggunakan deskriptif kuantitatif dengan menggunakan skala likers. Maka peneliti menilai Implementasi Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 24 Tahun 2016 yaitu terkait Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan belum berjalan sebagaimana mestinya hanya dengan skor 3,2 yang artinya implementasi Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 24 Tahun 2016 yaitu terkait Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan cukup baik dan belum berjalan sebagaimana yang diharapkan Pemerintah Kabupaten Pelalawan serta faktor penghambat yang paling dominan adalah inkonsistensi Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan.

**Kata Kunci : Implementasi Kebijakan, Komunikasi, Sumber Daya, SikapPelaksana dan Sruktur Birokrasi.**

**IMPLEMENTATION OF THE REGENT OF PELALAWAN  
REGULATION NUMBER 24 YEAR 2016  
(Study of Withholding Additional Allowances for Civil Servants' Income  
in the Regional Financial and Asset Management Agency)  
ABSTRACT  
T. ROY RAMZALI**

This study aims to analyze the implementation of the Pelalawan Regent Regulation Number 24 of 2016 Additional Income for Civil Servants and to analyze the factors that hinder the implementation of deductions from the Civil Servant's income allowance at the Regional Financial and Asset Management Agency of Pelalawan Regency. Assessment indicators used are Communication Factors, Resources, Implementing Attitudes, Bureaucratic Structure This research is a survey, the object of research is the Financial and Asset Management Agency of Pelalawan Regency, the sample is all civil servants who work in the Regional Financial and Asset Management Agency of Pelalawan Regency using census Types and sources of data using primary data collected by questionnaires and interviews and secondary data techniques collected by observation and documentation techniques. While the data analysis technique using descriptive quantitative using Likers scale. So the researchers assessed that the implementation of the Pelalawan Regent Regulation Number 24 of 2016 which was related to the Withholding of Additional Income Allowances at the Regional Financial and Asset Management Agency of Pelalawan Regency had not run properly with a score of 3.2 which means the implementation of the Pelalawan Regent Regulation Number 24 of 2016 which was related to the Withholding of Additional Allowances. The income of the Pelalawan Regency Financial and Asset Management Agency is quite good and has not run as expected by the Pelalawan Regency Government and the most dominant inhibiting factor is the inconsistency of Withholding Additional Income Allowances at the Pelalawan Regency Regional Financial and Asset Management Agency.

**Keywords: Policy Implementation, Communication, Resources, Attitude of Implementers and Bureaucratic Structure.**

## KATA PENGANTAR

**Assalamualaikum Wr.Wb**

Alhamdulillah dengan segala keterbatasan akhirnya karya ilmiah yang ditulis dalam bentuk tesis ini dapat penulis selesaikan.

Tesis ini berjudul “**Implementasi Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 24 Tahun 2016 (Studi Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah)**”, ini penulis tulis dan ajukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat menamatkan studi sekaligus memperoleh gelar Magister Strata Dua dalam rangka memenuhi salah satu syarat menamatkan studi dan sekaligus memperoleh gelar Magister Strata Dua.

Penulis dengan segala keterbatasan ilmu dan pengalaman sudah berupaya semaksimal mungkin untuk menyusun setiap lembar bab per bab tesis ini sesuai dengan kaidah penelitian ilmiah dan ketentuan yang ditetapkan. Walaupun demikian penulis menyadari bahwa pada lembar tertentu dari naskah tesis ini masih ditemukan berbagai kesalahan dan kekurangan. Untuk itu penulis berharap masukan dari pembaca.

Penulis menyadari pula bahwa dalam proses studi maupun dalam proses penulisan Tesis ini banyak pihak yang membantu. Sehubungan dengan itu secara khusus pada lembaran ini penulis mengucapkan terima kasih dan dipersembahkan kepada :

1. Papa tercinta yaitu Alm H.T.Roben Sismet, SH dan buat mama tersayang yaitu Hj.T.Yuliana, S.Pd, Bapak/Ibu mertua yaitu Prof. Thamrin.S, SH.,M.Hum dan Ibu Farida Zaini yang semuanya selalu memberikan semangat untuk selalu menuntut ilmu kejenjang yang lebih tinggi.
2. Istri dan anak-anakku tercinta Trisna Fizdianti, SE.,MM dan anakku T.Said Waldan Arrafi dan T.Syarifah Talitha Nada yang setiap hari memberikan semangat dan memotivasi untuk segera menyelesaikan

tesis ini, yang mana Waldan dan Nada sering sekali menanyakan kapan papa wisuda.

3. Adikku T.Fitri Susanti,SE., M.Ak dan T.Lissa Aprianti, SE, serta buat Keluarga besar H.T.S Arifin, khusus buat abang sepupuku T.Indra Hidayat, SP tempat berdiskusi, banyak memberikan saran serta masukan dalam menyusun tesis ini.
4. Rektor Universitas Islam Riau Prof. Dr.H.Syafrinaldi, SH., MCL yang menyediakan fasilitas dan memberikan kesempatan kepada penulis dalam menimba ilmu pada lembaga pendidikan yang beliau pimpin.
5. Direktur Pasca Sarjana Universitas Islam Riau, Bapak Prof. Dr.H.Yusri Munaf., SH.,M.Hum yang telah memfasilitasi sehingga terbentuknya kelas Pemda Pelalawan, sehingga dapat menimba ilmu pengetahuan dan memperluas wawasan penulis dalam menyusun tesis ini.
6. Ketua Program Studi Ilmu Administrasi, Bapak Dr.H.Moris Adidi Yogia, S.Sos.,M.Si, yang juga turut memberikan pengarahan kepada penulis dan membantu penulis selama menjalani studi.
7. Bapak Dr.H.Zulhelmy,SE.,M.Si.,Ak.,CA dan ibu Dr.Annisa Mardatillah,S.Sos., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu dan menularkan pengetahuan kepada penulis terutama selama proses bimbingan berlangsung.
8. Segenap staf pengajar, Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Administrasi Publik Universitas Islam Riau, yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang berharga dan tidak ternilai untuk bekal penulis di masa yang akan datang;
9. Kepala Tata Usaha, Karyawan/ti Tata Usaha serta Karyawan Perpustakaan Pasca Sarjana Universitas Islam Riau telah banyak membantu penulis menyelesaikan administrasi keperluan penulis dalam menyelesaikan proposal tesis ini;

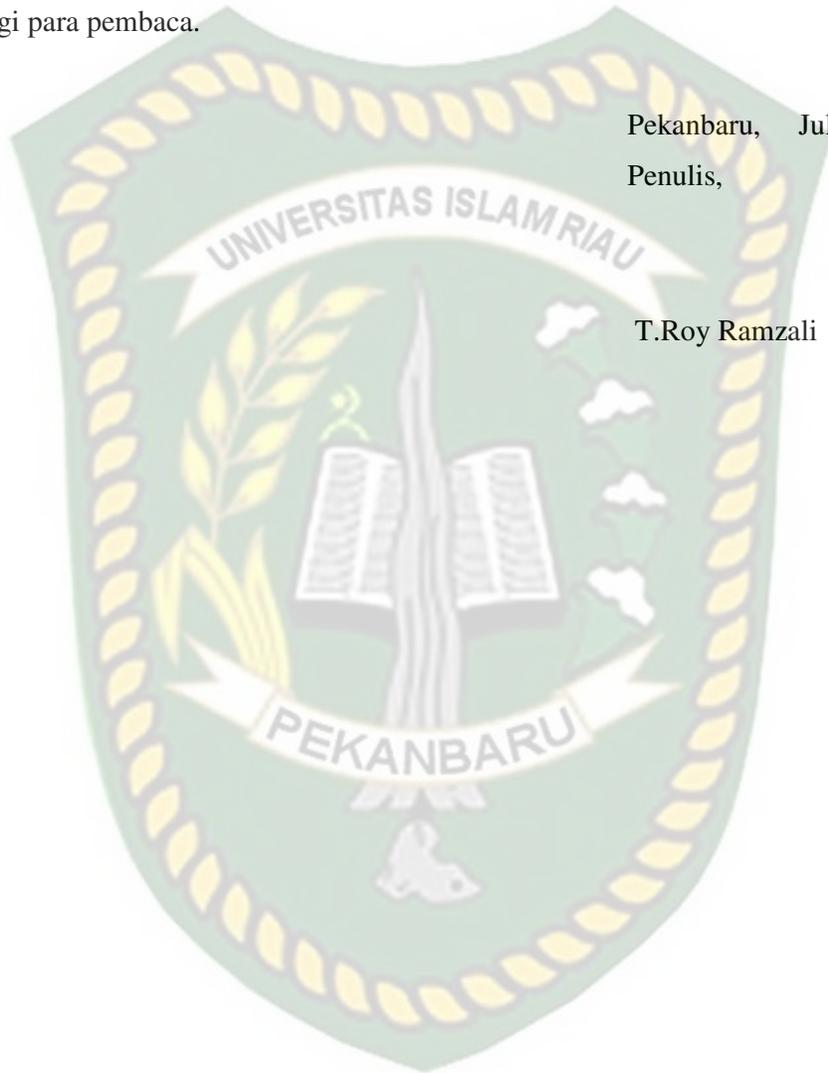
Penulis bermohon kepada Allah SWT semoga jasa baik beliau semua dibalas oleh Allah SWT dengan pahala yang berlipat ganda. Aamiin ya robbal alamin.

Akhir kata penulis berharap semoga Tesis ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan semoga ilmu yang penulis peroleh ini dapat menjadi ilmu yang bermanfaat baik untuk diri sendiri maupun untuk Pemerintah Kabupaten Pelalawan dan pihak-pihak yang memerlukan serta menambah khasanah cakrawala pemikiran bagi para pembaca.

Pekanbaru, Juli 2021

Penulis,

T.Roy Ramzali



## DAFTAR ISI

Hal

	ABSTRAK	v
	.....	
	.....	v
	PRAKATA	
	.....	
	.....	vii
	DAFTAR ISI	
	.....	
	x	
	DAFTAR TABEL	
	.....	xii
	DAFTAR GAMBAR	
	.....	xiv
	DAFTAR LAMPIRAN	
	.....	ix
BAB I	PENDAHULUAN	
	1.1 Latar Belakang Masalah	1
	.....	
	1.2 Perumusan Masalah	9
	.....	
	1.3 Tujuan Penelitian	10
	.....	
	1.4 Manfaat Penelitian	10
	.....	
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	
	2.1 Tinjauan Pustaka	12
	.....	
	2.1.1 Konsep Kebijakan Publik	12
	.....	
	2.1.2 Konsep Implementasi Kebijakan Publik	18
	.....	
	2.1.3 Konsep Komunikasi	34
	.....	
	2.1.4 Konsep Sumber Daya	37
	.....	
	2.1.5 Konsep Sikap Pelaksana	38
	.....	
	2.1.6 Konsep Struktur Birokrasi	38
	.....	

	2.1.7	Konsep		Koordinasi
		40		
	2.1.8	Konsep	Tunjangan	Tambahan
		45		Penghasilan
Motivasi	2.1.9	Konsep		
		50		
Kompetensi	2.1.10	Konsep		
				51
Pengawasan	2.1.11			Konsep
				52
52	2.2		Kerangka	Pemikiran
	2.3	Hasil	Penelitian	Terdahulu
54	2.4		Konsep	Operasional
				61
	2.5		Operasionalisasi	Variabel
				64
	2.6		Teknik	Pengukuran
				66
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>				
	3.1		Tipe/Jenis	Penelitian
				68
	3.2		Lokasi	Penelitian
				68
	3.3		Populasi	dan Sampel
				69
	3.3.1			Populasi
				69
	3.3.2			Sampel
				69
	3.4		Jenis	dan Sumber
				Data
				70
	3.5		Teknik	Pengumpulan
				Data
				71
	3.6		Teknik	Analisis
				Data
				71
	3.7		Jadwal	Penelitian
				72

BAB IV	GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	
4.1	Sejarah Ringkas Kabupaten Pelalawan	75
4.2	Struktur Organisasi BPKAD Pelalawan	79
4.3	Tugas Dan Fungsi BPKAD Pelalawan	94
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
5.1	Identitas Responden	97
5.2	Analisis Data Dan Hasil Penelitian	100
BAB VI	PENUTUP	
6.1	Kesimpulan	210
6.2	Saran	212
DAFTAR	PUSTAKA	
LAMPIRAN		215

## DAFTAR TABEL

Tabel		Hal
1.1	Anggaran Tunjangan Tambahan Penghasilan PNS Pemda Kabupaten Pelalawan dan BPKAD Pelalawan.....	2
1.2	Besaran Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Badan Pengelolaan Aset dan Daerah Kab.Pelalawan Tahun 2021	3
1.3	Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai BPKAD Kabupaten Pelalawan, 2018-2019.....	6
1.4	Permasalahan PNS di Lingkungan BPKAD Kabupaten Pelalawan, 2018-2019.....	7
2.1	Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	55
2.2	Operasionalisasi Variabel.....	64
2.3	Kategori Interpretasi Skor.....	66
3.1	Daftar Populasi dan Sampel .....	70
3.2	Alternatif Jawaban dengan skala likert.....	72
3.3	Jadwal Penelitian.....	72
4.1	Luas Wilayah Kabupaten Pelalawan Menurut Kecamatan....	77
4.2	Jumlah Penduduk dilihat dari Jenis Kelamin Menurut Kecamatan di Kabupaten Pelalawan.....	78
5.1.1	Deskripsi Jawaban Tentang Sosialisasi Kebijakan.....	102
5.1.2	Deskripsi Jawaban Tentang Kejelasan Isi Kebijakan.....	104
5.1.3	Deskripsi Jawaban Tentang Ketelitian Dalam Penyampaian....	106
5.1.4	Deskripsi Jawaban Tentang Konsistensi Penyampaian.....	108
5.1.5	Deskripsi Jawaban Tentang Implementasi Dilihat Dari Dimensi Komunikasi.....	109
5.2.1	Deskripsi Jawaban Tentang Ketersediaan Sdm Pelaksana Kebijakan.....	112
5.2.2	Deskripsi Jawaban Tentang Kejelasan Wewenang Yang Dimiliki Petugas.....	114
5.2.3	Deskripsi Jawaban Tentang Dukungan Dari Lingkungan Kerja	116
5.2.4	Deskripsi Jawaban Tentang Implementasi Dilihat Dari Dimensi Sumber-Sumber ( <i>Resources</i> ).....	118
5.3.1	Deskripsi Jawaban Tentang Sikap Petugas Terhadap Kebijakan.....	121
5.3.2	Deskripsi Jawaban Tentang Petugas Beranian Mengambil Tindakan Tegas.....	123
5.3.3	Deskripsi Jawaban Tentang Kepatuhan Terhadap Kebijakan Yang Dijalankan.....	125
5.3.4	Deskripsi Jawaban Tentang Memenuhi Ketentuan Jam Kerja	127
5.3.5	Deskripsi Jawaban Tentang Kualitas Kerja.....	129
5.3.6	Deskripsi Jawaban Tentang Mengikuti Pelaksanaan Apel Pagi/Upacara Setiap Hari Senin.....	130
5.3.7	Deskripsi Jawaban Tentang Mengikuti Pelaksanaan Apel Setiap Hari Pagi Dan Sore Setiap Hari Selasa Dan Rabu Di Lingkungan Satuan Kerja Masing-Masing.....	133

5.3.8	Deskripsi Jawaban Tentang Mengikuti Senam Bersama Hari Kamis.....	135
5.3.9	Deskripsi Jawaban Tentang Mengikuti Pelaksanaan Upacara-Upacara Hari-Hari Besar Nasional.....	138
5.3.10	Deskripsi Jawaban Tentang Mengikuti Upacara Lain Yang Ditentukan Oleh Pemerintah Kabupaten Pelalawan.....	140
5.3.11	Deskripsi Jawaban Tentang Kuantitas Kerja.....	143
5.3.12	Deskripsi Jawaban Tentang Implementasi Dilihat Dari Dimensi Disposisi Sikap ( <i>Disposition And Attitude</i> ).....	148
5.4.1	Deskripsi Jawaban Tentang Pelimpahan Wewenang.....	151
5.4.2	Deskripsi Jawaban Tentang Koordinasi Antar Lembaga.....	154
5.4.3	Deskripsi Jawaban Tentang Rekapitulasi Absensi Pegawai.....	156
5.4.4	Deskripsi Jawaban Tentang Penerapan Sanksi Tidak Hadir Tanpa Alasan.....	159
5.4.5	Deskripsi Jawaban Tentang Penerapan Sanksi Tidak Mengikuti Apel Pagi.....	161
5.4.6	Deskripsi Jawaban Tentang Penerapan Sanksi Terlambat Masuk Kerja.....	165
5.4.7	Deskripsi Jawaban Tentang Penerapan Sanksi Tidak Mengikuti Senam Pagi.....	168
5.4.8	Deskripsi Jawaban Tentang Penerapan Sanksi Tidak Mengikuti Wirid Bulanan Tanpa Keterangan Yang Sah.....	170
5.4.9	Deskripsi Jawaban Tentang Penerapan Sanksi Bagi Pns Yang Tidak Masuk Kerja Tanpa Alasan Yang Sah.....	174
5.4.10	Deskripsi Jawaban Tentang Penerapan Sanksi Tidak Masuk Kantor Tanpa Alasan Yang Sah Setelah Melaksanakan Cuti Bersama.....	177
5.4.11	Deskripsi Jawaban Tentang Penerapan Sanksi Proses Pindah Tugas Ke Luar Daerah Kab.Pelalawan Yang Tidak Hadir Tanpa Alasan Yang Sah.....	180
5.4.12	Deskripsi Jawaban Tentang Tanggung Jawab.....	183
5.4.13	Deskripsi Jawaban Tentang Penggunaan Hak.....	185
5.4.14	Deskripsi Jawaban Tentang Pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah Melakukan Absensi Terhadap Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Masing-Masing.....	187
5.4.15	Deskripsi Jawaban Tentang Mengawasi/Memeriksa Daftar Hadir Sebelum Melakukan Apel/Upacara.....	190
5.4.16	Deskripsi Jawaban Tentang Secara Berkesinambungan Memeriksa Dan Mengawasi Absensi Dan Jam Pulang Kerja..	193
5.4.17	Deskripsi Jawaban Tentang Implementasi Dilihat Dari Dimensi Struktur Birokrasi ( <i>Bureaucratie Structure</i> ).....	197
5.4.18	Deskripsi Jawaban Tentang Implementasi Kebijakan Pemotongan Tunjangan Penghasilan Pns Di Bpkad Kabupaten Pelalawan.....	200
5.4.19	Deskripsi Jawaban Tentang Pelaksanaan Kebijakan Pemotongan Tunjangan.....	202

## DAFTAR GAMBAR

Gambar		Hal
2.1	Kerangka Pemikiran .....	53
2.2	Garis Kontinum .....	67
4.1	Persentase Wilayah Kecamatan di Kab.Pelalawan .....	77
5.1	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	97
5.2	Distribusi Responden Berdasarkan Umur .....	98
5.3	Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	100

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia pada Aparatur Sipil Negara sangat mempengaruhi dalam menjalankan sistem pelaksanaan pemerintahan. Aparatur Sipil Negara merupakan unsur aparatur negara yang akan menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan negara. Dalam pelaksanaan pemerintahan, Pemerintah Daerah diberi wewenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat serta berwenang dalam pengelolaan potensi dan sumber daya aparatur yang ada di daerah.

Dalam upaya peningkatan kualitas Aparatur Sipil Negara di daerah sesuai dengan kewenangan yang diberikan, maka berbagai usaha telah dilakukan oleh Pemerintah Daerah sesuai dengan kebutuhan dan ketersediaan anggaran yang ada pada masing-masing daerah.

Upaya-upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah, seperti peningkatan kompetensi pegawai secara sistematis dan berkesinambungan serta dengan meningkatkan pendapatan dan tunjangan kesejahteraan bagi Aparatur Sipil Negara dan tenaga honorer yang ada. Upaya untuk peningkatan kesejahteraan seperti pemberian Tunjangan Tambahan Penghasilan berdasarkan beban kerja diberikan sesuai kinerja PNS/CPNS yang besarnya didasarkan pada hasil evaluasi Jabatan dan capaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil. PNS/CPNS yang telah melakukan

tugas pokok dan fungsi sesuai dengan ketentuan hari dan jam kerja efektif diberikan TPP berdasarkan beban kerja.

Pemerintah Kabupaten Pelalawan dalam rangka peningkatan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara telah melakukan kompetensi jabatan dan memberikan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) berdasarkan beban kerja dan objektif lainnya. Tambahan Penghasilan Pegawai berdasarkan beban kerja diberikan sesuai kinerja PNS/CPNS yang besarnya didasarkan pada hasil evaluasi jabatan dan capaian prestasi kerja pegawai negeri sipil, sedangkan tambahan penghasilan secara objektif merupakan Tunjangan Profesi Guru (TPG) dan Tambahan Penghasilan (Tamsil) yang diberikan kepada PNS/CPNS tenaga pendidikan.

Besar anggaran untuk Tunjangan Tambahan Penghasilan PNS yang dianggarkan dalam APBD Pemerintah Kabupaten Pelalawan sebagai berikut :

Tabel 1.1 : Anggaran Tunjangan Tambahan Penghasilan PNS Pemda Kabupaten Pelalawan dan BPKAD Pelalawan

No	Tahun	Anggaran TTP Kabupaten (Rp)	Anggaran TTP BPKAD (Rp)
1	2018	120.823.990.000,-	5.975.000.000,-
2	2019	156.610.606.250,-	7.271.506.250,-
3	2020	138.953.949.857,-	8.376.421.427,-

Sumber : BPKAD Kabupaten Pelalawan 2018-2020

Dari tabel 1.1 di atas Pemda Kabupaten Pelalawan telah mengeluarkan anggaran yang besar untuk pemberian tunjangan tambahan penghasilan kepada PNS di kabupaten Pelalawan dan BPKAD khususnya.

Adapun besaran TTP Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Tahun

2021 sesuai dengan grade dapat dilihat di tabel di bawah ini :

Tabel 1.2 : Besaran Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Badan Pengelolaan Aset dan Daerah Kab.Pelalawan Tahun 2021

No.	NAMA JABATAN	GRADE	BESARAN TTP (Rp)
1.	KEPALA BPKAD	14	21.447.552,-
2.	SEKRETARIS BPKAD	12	12.135.242,-
3.	KEPALA BIDANG BPKAD	11	10.020.891,-
4.	KASUBBAG/SUBBIDANG BPKAD	9	6.847.946,-
5.	GRADE 7 BPKAD/S1	7	2.854.602,-
6.	GRADE 6 BPKAD/D3	6	2.480.616,-
7.	GRADE 5 BPKAD/SMA	5	2.068.758,-

Sumber : BPKAD Kabupaten Pelalawan 2018-2020

Besarnya besaran tunjangan tambahan BPKAD ini tentu untuk memotivasi pegawai BPKAD untuk bekerja lebih baik, sehingga pegawai mempunyai kompetensi pegawai dan akhirnya meningkatkan kinerja, baik kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Pemerintah berharap dengan pemberian TTP ini Kebijakan kompensasi yang dilaksanakan pemerintah Kabupaten Pelalawan tidak hanya terhadap kompetensi jabatan dan beban kerja dan objektif lainnya, tetapi juga terhadap kedisiplinan Aparatur Sipil yang ada di lingkup Pemerintah Kabupaten Pelalawan. Untuk peningkatan disiplin di Lingkup Pemerintah Kabupaten Pelalawan, maka mengeluarkan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 Tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Pelalawan No. 65 Tahun 2015 Tentang Penegakan Disiplin Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pelalawan.

Dalam Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 Tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Pelalawan No. 65 Tahun 2015 Tentang Penegakan Disiplin

Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pelalawan ini mengatur tentang pembinaan dan sanksi absensi serta kehadiran bagi PNS dan honorarium Non PNS. Pembinaan dan ketentuan kepada pegawai berupa pelaksanaan hari dan jam kerja berupa jam masuk dan pulang kantor tepat waktu, apel pagi dan sore, senam, upacara hari besar nasional

Adapun maksud dan tujuan kebijakan ini dibuat adalah salah satu bentuk pelaksanaan reformasi birokrasi, penegakan disiplin, mendorong profesionalitas untuk meningkatkan Menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan serta pelayanan masyarakat.

Kedisiplinan PNS merupakan suatu kemutlakan, terlebih lagi PNS yang bertugas di BPKAD Kabupaten Pelalawan karena BPKAD merupakan ujung tombak dalam Menyelenggarakan Pemerintah Daerah dalam bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah, BPKAD berperan untuk mengembangkan dan mengoptimalkan Pendapatan Asli Daerah sehingga mampu menjadi sumber pembiayaan daerah dan mengurangi ketergantungan dari bantuan pemerintah pusat berupa dana perimbangan.

Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 Tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Pelalawan No. 65 Tahun 2015 Tentang Penegakan Disiplin Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pelalawan merupakan salah satu bentuk kebijakan publik di lingkup Pemerintah Kabupaten pelalawan yang telah ada sejak tahun 2015. Penerapan dan pelaksanaan peraturan bupati tersebut juga sudah dilaksanakan sejak awal ditetapkan. Dalam pelaksanaannya telah dilakukan sosialisasi dan penerapan sanksinya. Hal ini sesuai dengan teori Edward III dalam

Nugroho (2014: 673). Dalam teori ini mempertimbangkan empat faktor dalam mengimplementasikan kebijakan publik yakni *communication* (komunikasi), *resourches* (sumber daya), *dispotition or attitudes* (faktor sikap pelaksana), dan *bureaucratic structure* (struktur birokrasi).

Untuk Faktor Komunikasi (*Communication*), Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 Tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Pelalawan No. 65 Tahun 2015 Tentang Penegakan Disiplin Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pelalawan, bahwa peraturan ini sudah berumur lebih dari lima tahun sudah tentu telah disosialisasikan sehingga sudah ada kejelasan isi, ketelitian dalam penyampaian dan konsistensi penyampaian. Untuk Faktor Sumber Daya (*Resources*), berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 Tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Pelalawan No. 65 Tahun 2015 Tentang Penegakan Disiplin Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pelalawan, bahwa adanya Ketersediaan SDM pelaksana kebijakan, kejelasan wewenang yang dimiliki dan adanya dukungan dari lingkungan kerja.

Faktor Sikap Pelaksana (*Dispotition*). Berkenaan dengan Sikap petugas terhadap kebijakan, kepatuhan terhadap kebijakan yang dijalankan, peningkatan kualitas dan kuantitas kerja. Faktor Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*). Berkenaan dengan kesesuaian organisasi birokrasi yang menjadi penyelenggara implementasi kebijakan publik yaitu wewenang, tanggung jawab dan penggunaan hak.

Pada kondisi saat ini, masih ada ditemukan pelanggaran-pelanggaran terhadap pelaksanaan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 Tentang Perubahan

Atas Peraturan Bupati Pelalawan No. 65 Tahun 2015 Tentang Penegakan Disiplin Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pelalawan dari Bulan Januari sampai dengan Bulan Desember 2018 sejumlah 120 orang yang melanggar disiplin dan pada tahun 2019 sejumlah 66 orang yang melakukan pelanggaran. Dari data diatas dapat dilihat bahwa adanya penurunan kasus pelanggaran terhadap Perbup sejumlah 54 orang seperti pada tabel 1.2.

Tabel 1.2. : Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai BPKAD Kabupaten Pelalawan, 2018-2019

No	Bulan	2018			2019		
		Total Keseluruhan Pegawai	PNS yang melanggar disiplin (orang)	Potongan (Rp)	Total Keseluruhan Pegawai	PNS yang melanggar disiplin (orang)	Potongan (Rp)
1	Januari	94	7	2.757.118	87	9	10.376.937
2	Februari	94	8	1.558.875	88	7	1.353.110
3	Maret	94	10	1.941.487	88	6	3.645.227
4	April	94	10	3.125.180	89	5	1.729.523
5	Mei	94	4	1.063.602	89	2	1.519.754
6	Juni	94	1	304.454	89	5	698.717
7	Juli	94	13	2.636.647	89	6	583.508
8	Agustus	94	11	2.629.094	89	8	1.042.821
9	September	96	12	2.543.717	89	8	701.428
10	Oktober	96	16	4.118.088	89	7	2.369.387
11	Nopember	96	13	4.007.894	89	2	688.599
12	Desember	96	15	3.680.272	89	1	430.013

Sumber: BPKAD Kabupaten Pelalawan, 2018-2019

Untuk permasalahan pemotongan tunjangan tambahan disebabkan karena terjadinya pelanggaran-pelanggaran seperti tidak hadir, tidak mengikuti apel/terlambat masuk/pulang cepat, tidak mengikuti senam pagi, tidak mengikuti wirid, terkena Sidak. Pelanggaran yang paling banyak terjadi pada tahun 2018

adalah tidak mengikuti apel/terlambat masuk/pulang cepat yaitu sebanyak 111 pelanggaran sedangkan pada tahun 2019, sebanyak 62. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel 1.3 di bawah ini

Tabel 1.3 : Permasalahan PNS di lingkungan BPKAD Kabupaten Pelalawan, Januari 2018 – Desember 2019

No	Permasalahan	Jumlah		Total
		Januari - Desember 2018	Januari – Desember 2019	
1	Tidak hadir	33	10	43
2	Tidak mengikuti apel/terlambat masuk/pulang cepat	111	62	173
3	Tidak mengikuti senam pagi	4	4	8
4	Tidak mengikuti wirid	1	1	2
5	Terkena Sidak		3	3
	Jumlah	149	80	229
	Persentase	65%	35%	100%

Sumber: BPKAD Kabupaten Pelalawan, 2018-2019

Berdasarkan data pada Tabel 1.2 dan Tabel 1.3 diatas, ditemukan fonomena-fonomena di pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Pelalawan sebagai berikut :

1. Masih ditemukan pegawai yang melanggar disiplin, hal ini dapat dilihat dari pemotongan tunjangan tambahan penghasilan pegawai. Data tersebut menunjukkan masih terdapat pegawai BPKAD yang melakukan pelanggaran disiplin, padahal sudah diterapkan sanksi tegas dari pemerintah daerah.
2. Inkonsistensi dalam pelaksanaan Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan, maksudnya masih adanya sanggahan atas pemotongan yang diberikan pada tunjangan tambahan penghasilan tersebut yang disebabkan

lambatnya memberikan informasi kepada Subbag Umum dan kepegawaian alasan ketidakhadirannya seperti tidak menyampaikan surat tugas, surat izin dan surat sakit, serta tidak sesuai besarnya besaran pemotongan yang diterapkan dengan kenyataan.

3. Sebagian dari pegawai hanya mengikuti apel pagi hari dan sore hari saja dan selebihnya tidak berada di kantor melaksanakan kegiatan atau tugas dan fungsinya, hal ini dapat dilihat dari ditemukannya pegawai yang keluar ruangan kantor pada jam kerja, seperti : di tempat perbelanjaan, antar jemput anak sekolah dan urusan pribadi lainnya.
4. Adanya keluhan dari masyarakat atau wajib pajak terhadap pelayanan yang diberikan, tidak adanya petugas pelayanan ditempat padahal sudah jam masuk kantor.
5. Belum adanya Perda tentang tunjangan tambahan penghasilan di Pemerintah Kabupaten Pelalawan
6. Belum adanya peraturan bupati tersendiri tentang Pemotongan tunjangan Tambahan penghasilan PNS selain peraturan bupati tentang penegakan disiplin.
7. Tidak masuk kantor PNS sejak mengurus proses pindah keluar dari Kabupaten Pelalawan.

Dalam pelaksanaan kebijakan pemberian tunjangan tambahan penghasilan juga telah dilakukan oleh beberapa peneliti antara lain sebagai berikut :

1. Anang Siswahyudi (2018) dengan Judul Kebijakan Pemberian Tambahan Perbaikan Penghasilan Pemerintah Kabupaten Kediri hasil penelitiannya adalah pemberian tambahan perbaikan penghasilan pegawai berjalan secara terencana dan sistematis sesuai sesuai tahapan dalam perumusan kebijakan.

2. Nur Ikhsan (2017) dengan judul Evaluasi Implementasi Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil hasil penelitiannya adalah Hasil evaluasi implementasi kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) PNS/CPNS di Dinas Kesehatan Provinsi Riau pada dasarnya sudah berjalan dengan baik.
3. Dendi Dwi Safutra, Syahrudin. S, Johansyah (2018) dengan judul Implementasi Peraturan Bupati Nomor 33 Tahun 2016 Tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Aparatur Sipil Negara Terhadap Peningkatan Disiplin Dan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kelurahan Maluhu Kecamatan Tenggarong hasil penelitiannya adalah adanya pengaruh signifikan Pemberian Tambahan Penghasilan ASN terhadap peningkatan disiplin dan kinerja pada kantor kelurahan Maluhu Kecamatan Tenggarong

Dari penelitian terdahulu diatas, belum ada satupun studi yang spesifik terkait dengan Kebijakan Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan PNS.

Berdasarkan pada latar belakang tersebut, jelas dapat diketahui bahwa maksud dan tujuan dari kebijakan ini masih belum tercapai, dimana dapat dilihat dari masih adanya pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja. Maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **IMPLEMENTASI PERATURAN BUPATI PELALAWAN NOMOR 24 TAHUN 2016 (Studi Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah).**

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah implementasi Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 24 Tahun 2016 (studi Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah) ?
2. Faktor apa sajakah yang menghambat Pelaksanaan Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini antara lain :

1. Untuk menganalisis Implementasi Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 24 Tahun 2016 (studi Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah.
2. Menganalisis faktor yang menghambat pelaksanaan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan pegawai negeri sipil di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan hasil penelitian ini dapat bermanfaat antara lain:

1. Secara teoretis, yaitu dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu administrasi kebijakan publik.

2. Secara praktis, yaitu dalam rangka memberikan informasi dan masukan kepada Pemerintah Kabupaten Pelalawan dan instansi terkait dalam rangka peningkatan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1 Tinjauan Pustaka

Di dalam penelitian ini penulis akan mengemukakan beberapa teori yang dianggap relevan dengan permasalahan didalam penelitian.

##### 2.1.1. Konsep Kebijakan Publik

Nurcholis (2005: 178-179) memberikan definisi tentang kebijakan sebagai keputusan suatu organisasi yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu, berisikan ketentuan-ketentuan yang dapat dijadikan pedoman perilaku dalam hal:

- a. Pengambilan keputusan lebih lanjut, yang harus dilakukan baik kelompok sasaran ataupun unit organisasi pelaksanaan kebijakan;
- b. Penerapan atau pelaksanaan dari suatu kebijakan yang telah ditetapkan baik dalam hubungan dengan unit organisasi pelaksana maupun dengan kelompok sasaran yang dimaksudkan.

Kebijakan dapat didefinisikan sebagai serangkaian rencana program, aktivitas, aksi, keputusan, sikap, untuk bertindak maupun tidak bertindak yang dilakukan oleh para pihak (aktor-aktor), sebagai tahapan untuk penyelesaian masalah yang dihadapi. Penetapan kebijakan merupakan suatu faktor penting bagi organisasi untuk mencapai tujuannya (Iskandar, 2012).

Lebih lanjut, kebijakan memiliki dua aspek (Thoha, 2012), yakni:

- a. Kebijakan merupakan praktika sosial, kebijakan bukan *event* yang tunggal atau terisolir. Dengan demikian, kebijakan merupakan sesuatu yang dihasilkan

pemerintah yang dirumuskan berdasarkan dari segala kejadian yang terjadi di masyarakat. Kejadian tersebut ini tumbuh dalam praktika kehidupan kemasyarakatan, dan bukan merupakan peristiwa yang berdiri sendiri, terisolasi, dan asing bagi masyarakat.

- b. Kebijakan adalah suatu respon atas peristiwa yang terjadi, baik untuk menciptakan harmoni dari pihak-pihak yang berkonflik, maupun menciptakan insentif atas tindakan bersama bagi para pihak yang mendapatkan perlakuan yang tidak rasional atas usaha bersama tersebut.

Parsons dalam Tahir (2014: 24) memberikan gagasan tentang kebijakan yaitu seperangkat aksi atau rencana yang mengandung tujuan politik. Menurutnya kata *policy* mengandung makna kebijakan sebagai *rationale*, sebuah manifestasi dari penilaian pertimbangan. Artinya sebuah kebijakan adalah usaha untuk mendefinisikan dan menyusun basis rasional untuk melakukan atau tidak melakukan suatu tindakan.

Sedangkan Dunn dalam Tahir (2014: 26) mengemukakan bahwa proses analisis kebijakan adalah serangkaian aktivitas intelektual yang dilakukan di dalam proses kegiatan yang pada dasarnya bersifat politis. Aktivitas politis tersebut dijelaskan sebagai proses pembuatan kebijakan dan diaktualisasikan sebagai serangkaian tahap yang saling bergantung yang diatur menurut urutan waktu Menyusun agenda, formulasi kebijakan, adopsi kebijakan, implementasi kebijakan dan penilaian kebijakan.

Berikutnya Syafie (2006: 104) mendefinisikan kebijakan publik adalah semacam jawaban terhadap suatu masalah karena merupakan upaya memecahkan,

mengurangi, dan mencegah suatu keburukan serta sebaliknya menjadi penganjur, inovasi, dan pemuka terjadinya kebaikan dengan cara terbaik dan tindakan terarah.

Sedangkan Keban dalam Tahir (2014: 20) memberikan pengertian dari sisi kebijakan publik, menurutnya bahwa: “*public policy*” dapat dilihat dari konsep filosofis, sebagai suatu produk, sebagai suatu proses, dan sebagai suatu kerangka kerja. Sebagai suatu konsep filosofis, kebijakan merupakan rangkaian prinsip, atau kondisi yang diinginkan, sebagai suatu produk, kebijakan dipandang sebagai serangkaian kesimpulan atau rekomendasi, dan sebagai suatu proses, kebijakan dipandang sebagai suatu cara dimana melalui cara tersebut suatu organisasi dapat mengetahui apa yang diharapkan darinya, yaitu program dan mekanisme dalam mencapai produknya, dan sebagai suatu kerangka kerja, kebijakan merupakan suatu proses tawar menawar dan negosiasi untuk merumus isu-isu dan metode implementasinya.

Dye dalam Tahir (2014: 25) juga mengemukakan pendapatnya mengenai kebijakan publik yaitu apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan. Menurutnya apabila pemerintah memilih untuk melakukan sesuatu maka harus ada tujuan dan kebijakan tersebut harus meliputi semua tindakan pemerintah, bukan semata-mata pernyataan keinginan pemerintah atau pejabatnya. Disamping itu sesuatu yang tidak dilaksanakan oleh pemerintah pun termasuk kebijakan negara. Hal ini disebabkan “sesuatu yang tidak dilakukan” oleh pemerintah akan mempunyai pengaruh yang sama besarnya dengan “sesuatu yang dilakukan oleh pemerintah”.

Dengan demikian kebijakan menurut Dye dalam Tahir (2014: 26), adalah merupakan upaya untuk memahami :

- a. Apa yang dilakukan dan atau tidak dilakukan oleh pemerintah;
- b. Apa penyebab atau yang mempengaruhinya, dan
- c. Apa dampak dari kebijakan tersebut jika dilaksanakan atau tidak dilaksanakan.

Menurut Jones dalam Winarno (2014:16), istilah kebijakan digunakan dalam praktek sehari-hari namun digunakan untuk menggantikan kegiatan atau keputusan yang sangat berbeda. Dengan begitu penetapan kebijakan publik, akan ada tujuan yang ingin dicapai, kebijakan publik juga didasarkan atas hukum, oleh karena itu memiliki kewenangan untuk memaksa masyarakat untuk mematuhi. Sebuah kebijakan publik mempunyai tujuan untuk mengatur, mengelola, dan memecahkan suatu masalah publik tertentu untuk kepentingan bersama. Selain itu kebijakan publik dilaksanakan oleh pemerintah yang dalam prosesnya melibatkan interaksi antar institusi dan pada akhirnya akan membawa perubahan bagi masyarakat.

Sedangkan menurut David Easton dalam Mulyadi (2015:36) mendefinisikan kebijakan publik sebagai pengalokasian nilai-nilai kepada seluruh masyarakat secara keseluruhan.

Dari pengertian tersebut kebijakan dapat diartikan sebagai suatu hukum. Akan tetapi tidak hanya sekedar hukum namun perlu dipahami secara utuh dan benar. Ketika suatu isu yang menyangkut kepentingan bersama perlu untuk diatur maka formulasi isu tersebut menjadi kebijakan publik yang harus dilakukan dan

disusun dan disepakati oleh para pejabat yang berwenang dan ketika kebijakan publik tersebut ditetapkan menjadi suatu kebijakan publik, apakah menjadi Undang-Undang, apakah menjadi Peraturan Pemerintah, atau Peraturan Presiden termasuk Peraturan Daerah, maka kebijakan publik tersebut berubah menjadi hukum yang harus ditaati.

Dengan memahami pendapat para pakar tentang kebijakan tersebut, setidaknya terdapat butir-butir yang merupakan ciri penting dari pengertian kebijakan. Butir-butir tersebut adalah:

- a. Kebijakan adalah suatu tindakan pemerintah yang mempunyai tujuan menciptakan kesejahteraan masyarakat;
- b. Kebijakan dibuat melalui tahap-tahap yang sistematis sehingga semua variabel pokok dari semua permasalahan yang akan dipecahkan tercakup;
- c. Kebijakan harus dapat dilaksanakan oleh (unit) organisasi pelaksana;
- d. Kebijakan perlu dievaluasi sehingga diketahui berhasil atau tidaknya dalam menyelesaikan masalah; dan
- e. Kebijakan adalah produk hukum yang harus ditaati dan berlaku mengikat terhadap warganya.

Kebijakan publik memiliki tingkatan, Nugroho (2006: 31) menegaskan bahwa secara sederhana rentetan atau tingkatan kebijakan publik di Indonesia dapat dikelompokkan menjadi tiga, yakni:

- a. Kebijakan publik yang bersifat *makro* atau umum, atau mendasar, yaitu (a) UUD 1945, (b) UU/Perpu, (c) Peraturan Pemerintah, (d) Peraturan Presiden, dan (e) Peraturan Daerah.

- b. Kebijakan publik yang bersifat *meso* atau menengah, atau penjabar pelaksanaan. Kebijakan ini dapat berbentuk Peraturan Menteri, Surat Edaran Menteri, Peraturan Gubernur, Peraturan Bupati, dan Peraturan Walikota. Kebijakannya dapat pula berbentuk Surat Keputusan Bersama atau SKB antar Menteri, Gubernur dan Bupati dan Walikota.
- c. Kebijakan Publik yang bersifat *mikro* adalah kebijakan yang mengatur pelaksanaan atau implementasi dari kebijakan di atasnya. Bentuk kebijakannya adalah peraturan yang dikeluarkan oleh aparat publik dibawah Menteri, Gubernur, Bupati dan Walikota.

Younis dalam Tahir (2014: 28) membagi kebijakan publik atas tiga tahap yakni formasi dan desain kebijakan, implementasi kebijakan, dan evaluasi kebijakan. Sedangkan Gortner dalam Tahir (2014: 28) menjelaskan ada lima tahapan dalam proses terjadinya kebijakan, yakni pertama identifikasi masalah, kedua formulasi, ketiga legitimasi, keempat aplikasi dan kelima evaluasi.

Charles O. Jones dalam Tahir (2014: 29) menegaskan bahwa kebijakan publik terdiri dari komponen-komponen:

- a. *Goal* atau tujuan yang diinginkan.
- b. *Plans* atau proposal, yaitu pengertian yang spesifik untuk mencapai tujuan,
- c. *Programs*, yaitu upaya-upaya yang berwenang untuk mencapai tujuan,
- d. *Decisions* atau keputusan, yaitu tindakan-tindakan untuk menentukan tujuan, membuat rencana, melaksanakan dan mengevaluasi program,
- e. *Efect*, yaitu akibat-akibat dari program, baik disengaja atau tidak, primer atau sekunder.

Kadji dalam Tahir (2014: 29), mengemukakan bahwa terdapat beberapa unsur yang terkandung dalam kebijakan publik sebagai berikut:

- a. Kebijakan selalu mempunyai tujuan atau berorientasi pada tujuan tertentu;
- b. Kebijakan berisi tindakan atau pola tindakan pejabat-pejabat pemerintah;
- c. Kebijakan adalah apa yang benar-benar dilakukan oleh pemerintah, dan bukan apa yang dimaksud akan dilakukan;
- d. Kebijakan publik bersifat positif (merupakan tindakan pemerintah mengenai sesuatu dalam memecahkan masalah publik tertentu) dan bersifat negatif (keputusan pejabat pemerintah untuk tidak melakukan sesuatu); dan
- e. Kebijakan publik (positif) selalu berdasarkan pada peraturan perundangan tertentu yang bersifat memaksa (otoritatif).

### **2.1.2. Konsep Implementasi Kebijakan Publik**

Van Horn dalam Tahir (2014: 55) mengartikan implementasi sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh baik individu-individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam kebijakan.

Abdul Wahab dalam Tahir (2014: 55) mengemukakan implementasi kebijakan adalah pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk Undang- Undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan lazimnya, keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang di atasi, menyebutkan secara

tegas tujuan/sasaran yang ingin dicapai, dan berbagai cara untuk menstruktur /mengatur proses implementasinya.

Menurut Nugroho (2014: 657) implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Tidak lebih dan tidak kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, maka ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut.

Sementara itu, Josy Adiwisastra dalam prolognya pada buku Tachjan (2006: 11) menegaskan bahwa implementasi kebijakan merupakan sesuatu yang penting. Kebijakan publik yang dibuat hanya akan menjadi 'macan kertas' apabila tidak berhasil dilaksanakan. Selanjutnya, masih menurut Josy Adiwisastra dalam prolognya pada buku Tachjan (2006: 15) bahwa keberhasilan implementasi kebijakan publik kadangkala tidak hanya memerlukan rasionalitas, tapi juga kemampuan pelaksana untuk memahami dan merepon harapan-harapan yang berkembang di masyarakat, dimana kebijakan publik tersebut akan dilaksanakan.

Disisi lain, Tachjan (2006: 63) mengemukakan bahwa implementasi kebijakan publik, disamping dapat dipahami sebagai salah satu aktivitas dari administrasi publik sebagai institusi (birokrasi) dalam proses kebijakan publik, dapat dipahami pula sebagai salah satu lapangan studi administrasi publik sebagai ilmu.

Pandangan tersebut, mengarahkan kita bahwa produk kebijakan apapun yang akan diimplementasikan haruslah mengedepankan pemahaman terhadap

kebijakan publik tersebut, baik dari prospektif politik maupun dari prospektif administratif secara berimbang. Hal ini sebagai pertimbangan mendasar yang prinsip dan substansial bahwa setiap kebijakan sejak dirumuskan, diimplementasikan, sampai tahapan evaluasi pasti bersinggungan dengan perbedaan kepentingan dalam tataran politik, akan tetapi harus pula membuat kita semakin proaktif dalam mewujudkan pelaksanaan kebijakan berdasarkan sistem, prosedur, dan mekanisme, serta kemampuan para pejabat publik sebagai wujud kehandalan dalam prospektif administratif kebijakan itu sendiri.

Dari definisi dan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan publik dapat diartikan sebagai upaya atau proses untuk melakukan, mencapai, memenuhi dan mewujudkan tujuan-tujuan yang telah dipilih dan ditetapkan untuk menjadi kenyataan. Pengorganisasian tujuan-tujuan tersebut melalui peraturan perundang-undangan, merupakan bagian yang terpenting dan tidak dapat dipisahkan dengan lingkungannya dalam proses pengambilan keputusan. Dengan kata lain implementasi suatu kebijakan berkaitan erat dengan faktor manusia, dengan pelbagai latar belakang aspek sosial, budaya, politik dan sebagainya.

Pelaksanaan kebijakan merupakan lanjutan dari proses perumusan dan penetapan kebijakan. Sehingga pelaksanaan kebijakan dapat dimaknai sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan, baik oleh individu maupun kelompok pemerintah, yang diorientasikan pada pencapaian tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan. Implikasi dari pelaksanaan kebijakan merupakan konsekuensi yang muncul sebagai akibat dari dilaksanakannya

kebijakan-kebijakan tersebut. Hasil evaluasi pada pelaksanaan kebijakan dapat menghasilkan dampak yang diharapkan (intended) atau dampak yang tidak diharapkan (spillover negative effect).

Secara luas, pelaksanaan kebijakan digambarkan sebagai apa yang ditetapkan secara jelas oleh pembuat kebijakan (pemerintah) yang akan memiliki dampak tertentu. Jann & Wegrich (2007) menyebutkan bahwa pelaksanaan kebijakan akan mencakup unsur inti sebagai berikut :

1. Spesifikasi rincian program, yakni bagaimana dan di mana lembaga atau organisasi harus menjalankan program, dan bagaimana hukum atau program ditafsirkan;
2. Alokasi sumberdaya, yakni bagaimana anggaran didistribusikan, personil yang akan melaksanakan program dan organisasi yang bertanggung jawab atas pelaksanaan program.
3. Keputusan, yakni bagaimana keputusan akan dilakukan.

Proses pelaksanaan kebijakan tidak hanya menyangkut perilaku badan-badan administratif/ pemerintahan yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri kelompok sasaran, melainkan juga menyangkut jaringan pada kekuatan-kekuatan politik, ekonomi, dan sosial, yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi perilaku dari para pihak yang terlibat (stakeholders). Kesalahan atau ketidaksempurnaan suatu kebijakan biasanya akan dapat dievaluasi setelah kebijakan itu dilaksanakan, begitu juga keberhasilan pelaksanaan kebijakan dapat dianalisa pada akibat yang

ditimbulkan sebagai hasil pelaksanaan kebijakan. Penilaian atas kebijakan dapat mencakup isi kebijakan, pelaksanaan kebijakan, dan dampak kebijakan.

Sehubungan dengan itu Anderson dalam Tahir (2014: 56) menyatakan bahwa dalam mengimplementasikan suatu kebijakan ada empat aspek yang harus diperhatikan, yaitu:

- a. Siapa yang dilibatkan dalam implementasi;
- b. Hakikat proses administrasi;
- c. Kepatuhan atas suatu kebijakan; dan
- d. Efek atau dampak dari implementasi.

Pandangan ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan merupakan suatu proses yang dinamis yang melibatkan secara terus menerus usaha-usaha untuk mencapai apa yang mengarah pada penempatan suatu program ke dalam tujuan keputusan yang diinginkan. Senada dengan itu, Tangkilisan (2002: 18) menjelaskan ada tiga kegiatan utama yang paling penting dalam implementasi kebijakan, yaitu: 1) Penafsiran, 2) Organisasi, 3) Penerapan.

Sedangkan Abidin dalam Tahir (2014: 57) mengemukakan bahwa implementasi suatu kebijakan berkaitan dengan dua faktor utama, yaitu:

- a. Faktor internal yang meliputi (a.1) kebijakan yang akan dilaksanakan, dan (a.2) faktor-faktor pendukung;
- b. Faktor eksternal yang meliputi (b.1) kondisi lingkungan, dan (b.2) pihak-pihak terkait.

Lebih lanjut Abidin dalam Tahir (2014: 57) menjelaskan bahwa implementasi pada umumnya cenderung mengarah pada pendekatan yang bersifat sentralistis atau dari

atas ke bawah (apa yang dilaksanakan adalah apa yang di putuskan). Selain itu Abidin dalam Tahir (2014: 58) juga menjelaskan bahwa implementasi kebijakan dapat dilihat dari empat pendekatan, yaitu:

- a. Pendekatan struktural;
- b. Pendekatan prosedural;
- c. Pendekatan kejiwaan; dan
- d. Pendekatan politik.

Sehubungan dengan itu, Abidin menyatakan ada dua hal penting yang harus diperhatikan berkenaan dengan implementasi kebijakan, yaitu:

- a. Peralatan kebijakan;
- b. Kewenangan yang tersedia untuk melakukan implementasi.

Selanjutnya Abidin dalam Tahir (2014: 58) menjelaskan, bahwa peralatan kebijakan adalah cara yang dipakai dalam menerapkan kebijakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Peralatan kebijakan ini berhubungan dengan dengan sumber daya manusia, khususnya sumber daya aparatur, dan organisasi. Sumber daya aparatur adalah subjek dan sekaligus objek dalam implementasi kebijakan. Sebagai subjek berkenaan dengan kemampuan dan kemauan untuk melaksanakan. Sedangkan sebagai objek sumber daya manusia berkaitan dengan penerimaan suatu kebijakan.

Kewenangan adalah kekuasaan tertentu yang dipunyai dan secara formal diakui pihak-pihak lain untuk menggunakan peralatan yang tersedia dalam melaksanakan kebijakan. Kewenangan berkaitan dengan posisi yang bersangkutan dan peraturan perundang-undangan yang mengaturnya. Sehubungan dengan itu,

maka perlu dilihat status dari kebijakan yang akan dilaksanakan. Apakah merupakan suatu kebijakan umum, kebijakan pelaksanaan, suatu kebijakan operasional atau teknis. Implementasi kebijakan umum biasanya dilakukan melalui petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis. Jadi pada masing-masing kebijakan terdapat pelaksanaan sendiri-sendiri.

Sehubungan dengan itu, maka secara sederhana tujuan implementasi kebijakan menurut Wibawa dalam Tahir (2014: 58) adalah untuk menetapkan arah agar tujuan kebijakan publik dapat direalisasikan sebagai hasil dari kegiatan pemerintah. Selanjutnya Wibawa menjelaskan bahwa keseluruhan proses penetapan kebijakan baru bisa dimulai apabila tujuan dan sasaran yang semula bersifat umum telah diperinci, program telah dirancang dan juga sejumlah dana telah dialokasikan untuk mewujudkan tujuan dan sasaran tersebut.

Sejalan dengan itu maka Nugroho (2003: 163) menjelaskan bahwa manajemen kegiatan implementasi kebijakan dapat disusun secara berurutan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut: 1) Implementasi Strategi (Pra Implementasi), 2) Pengorganisasian, 3) Penggerakan dan Kepemimpinan, 4) Pengendalian.

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa inti dari pada implementasi kebijakan adalah bagaimana kebijakan yang dibuat disesuaikan dengan sumber daya yang tersedia. Selain itu, yang perlu diperhatikan adalah perlunya pedoman yang dapat mengarahkan ruang gerak dari pelaksana untuk memilih tindakan sendiri yang otonom di dalam batas wewenangnya apabila menghadapi situasi khusus. Pedoman ini membantu pelaksana untuk menyesuaikan diri apabila ada hal-hal yang bersifat khusus yang ditemukan ketika melakukan implementasi

keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pada umumnya cenderung mengarah pada pendekatan sentralistis atau dari atas ke bawah.

Sehubungan dengan itu, Abidin dalam Tahir (2014: 60) menjelaskan bahwa tidak semua kebijakan berhasil diimplementasikan secara sempurna, karena menyangkut kondisi riil yang sering berubah dan sukar diprediksikan. Hal ini sejalan dengan Salusu dalam Tahir (2014: 60) yang menyetir pandangan dari Alexander tentang masalah yang sering dijumpai dalam melaksanakan suatu strategi, yaitu:

- a. Jangka waktu pelaksanaan lebih lama dari yang direncanakan, koordinasi tidak berjalan secara efektif, pelaksana tidak memiliki keterampilan yang memadai, faktor eksternal kurang terkontrol dan sering dilupakan.
- b. Kualitas kepemimpinan yang kurang memadai, sehingga pengarahan, instruksi kepada karyawan sering tidak tepat, pelatihan yang disyaratkan jarang dilakukan, monitoring atas pelaksanaan tugas eselon bawah sangat lemah.

Selain itu masalah lain yang sering muncul sehingga implementasi sering mengalami hambatan, yaitu dalam proses perumusan kebijakan biasanya terdapat asumsi, generalisasi, dan simplifikasi, yang dalam implementasi tidak mungkin dilakukan, akibatnya adalah adanya kesenjangan antara apa yang dirumuskan dengan apa yang dilaksanakan.

Kesenjangan ini menurut Salusu dalam Tahir (2014: 60) disebabkan oleh:

- a. Tidak tersedia sumber daya pada saat dibutuhkan,
- b. Kurangnya informasi,

- c. Tujuan-tujuan dari unit-unit organisasi sering bertentangan sehingga membutuhkan waktu yang lama bagi manajemen untuk menyesuaikannya.

Selain itu kesenjangan tersebut menurut Abidin dalam Tahir (2014: 60), boleh jadi disebabkan: “(a) karena tidak dilaksanakan atau dilaksanakan tidak sebagaimana mestinya, (b) karena mengalami kegagalan dalam proses pelaksanaan”.

Apapun produk kebijakan itu, pada akhirnya bermuara pada tataran bagaimana mengimplementasikan kebijakan tersebut teraktualisasi. Keberhasilan implementasi kebijakan ditentukan oleh banyak faktor, dan masing-masing faktor tersebut saling berhubungan satu sama lain. Untuk memperkaya pemahaman tentang berbagai faktor yang terkait di dalam implementasi, maka pada bagian ini dielaborasi beberapa model implementasi kebijakan dan dijadikan sebagai landasan pijak.

#### **a. Model Implementasi Kebijakan Van Meter dan Van Horn**

Model pertama adalah model klasik, yakni model yang diperkenalkan oleh duet Donald Van Meter dengan Carl Van Horn (1975). Van Meter dan Van Horn dalam Tahir (2014: 71) merumuskan sebuah abstraksi yang menunjukkan hubungan antar berbagai variabel yang mempengaruhi kinerja suatu kebijakan.

Dalam Nugroho (2014: 665), model ini mengandaikan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara linier dari kebijakan publik, implementor, dan kinerja kebijakan publik. Selanjutnya Van Meter dan Van Horn dalam Tahir (2014: 71)

mengemukakan ada enam variabel yang mempengaruhi kinerja implementasi, yakni:

- I. Standar dan sasaran kebijakan;
- II. Sumberdaya;
- III. Komunikasi antar organisasi dan penguatan aktivitas;
- IV. Karakteristik agen pelaksana;
- V. Lingkungan ekonomi, sosial, dan politik; dan
- VI. Sikap para pelaksana/implementor.

Van Meter dan Van Horn dalam Tahir (2014: 72) mengemukakan teorinya beranjak dari suatu argumen bahwa perbedaan-perbedaan dalam proses implementasi akan dipengaruhi oleh sifat kebijakan yang akan dilaksanakan. Selanjutnya mereka menawarkan suatu pendekatan yang mencoba untuk menghubungkan antara isu kebijakan dengan implementasi dan suatu model konseptual yang mempertalikan kebijakan dengan prestasi kerja (*performance*).

#### **b. Model Implementasi Kebijakan George C. Edwards III**

Setidaknya George C. Edwards III dalam Tahir (2014: 61) mengatakan bahwa didalam pendekatan studi implementasi kebijakan pertanyaan abstraknya dimulai dari bagaimana pra kondisi untuk suksesnya kebijakan publik dan kedua adalah apa hambatan utama dari kesuksesan kebijakan publik.

Untuk menjawab pertanyaan penting itu, maka Edward III dalam Nugroho (2014: 673) menawarkan dan mempertimbangkan empat faktor dalam mengimplementasikan kebijakan publik yakni *communication* (kondisi),

*resources* (sumber daya), *disposition or attitudes* (faktor sikap pelaksana), dan *bureaucratic structure* (struktur birokrasi).

- I. Faktor Komunikasi (*Communication*). Berkenaan dengan bagaimana kebijakan dikomunikasikan kepada organisasi dan/atau publik dan sikap serta tanggapan dari para pihak yang terlibat.
- II. Faktor Sumber Daya (*Resources*). Berkenaan dengan ketersediaan sumberdaya pendukung, khususnya sumberdaya manusia, dimana hal ini berkenaan dengan kecakapan dari pelaksana kebijakan publik untuk menjalankan kebijakan secara efektif.
- III. Faktor Sikap Pelaksana (*Disposition*). Berkenaan dengan kesediaan dari para implementor untuk menjalankan kebijakan publik tersebut. Kecakapan saja tidak mencukupi, tanpa kesediaan dan komitmen untuk melaksanakan kebijakan.
- IV. Faktor Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*). Berkenaan dengan kesesuaian organisasi birokrasi yang menjadi penyelenggara implementasi kebijakan publik. Tantangannya adalah bagaimana agar tidak terjadi *bureaucratic fragmentation*, karena ini menjadikan proses implementasi menjadi jauh dari efektif.

**c. Model Implementasi Kebijakan Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier**

Daniel Mazmanian dan Paul A. Sabatier (1983) dalam Nugroho (2014: 666) mengemukakan bahwa implementasi adalah upaya melaksanakan keputusan.

Selanjutnya, model Mazmanian dan Sebatier disebut sebagai model **Kerangka Analisis Implementasi** (*A Framework for Implementation Analysis*). Dalam esainya, Mazmanian dan Sebatier dalam Tahir (2014: 77) mencoba memperkirakan kondisi apa yang mendorong atau menghambat suatu implementasi kebijakan. Keduanya berpendapat bahwa implementasi yang ideal memerlukan seperangkat kondisi optimal.

Duet Mazmanian dan Sabatier dalam Nugroho (2014: 666) mengklasifikasikan proses implementasi kebijakan ke dalam tiga variabel, diantaranya:

- I. Variabel Independen, yaitu mudah tidaknya masalah dikendalikan yang berkenaan dengan indikator masalah teori dan teknis pelaksanaan, keragaman obyek, dan perubahan seperti apa yang dikehendaki.
- II. Variabel *Intervening*, yaitu variabel kemampuan kebijakan untuk menstrukturkan proses implementasi dengan indikator kejelasan dan konsistensi tujuan, dipergunakannya teori kausal, ketepatan alokasi sumberdana, keterpaduan hirarkis di antara lembaga pelaksana, aturan pelaksana dari lembaga pelaksana, dan perekrutan pejabat pelaksana dan keterbukaan kepada pihak luar; dan variabel di luar kebijakan yang mempengaruhi proses implementasi yang berkenaan dengan indikator kondisi sosio-ekonomi dan teknologi, dukungan publik, sikap dan risorsis dan konstituen, dukungan pejabat yang lebih tinggi, dan komitmen dan kualitas kepemimpinan dari pejabat pelaksana.
- III. Variabel Dependen, yaitu tahapan dalam proses implementasi dengan lima tahapan, yaitu pemahaman dari lembaga/badan pelaksana dalam bentuk

disusunnya kebijakan pelaksana, kepatuhan objek, hasil nyata, penerimaan atas hasil nyata tersebut, dan akhirnya mengarah kepada revisi atas kebijakan yang dibuat dan dilaksanakan tersebut ataupun keseluruhan kebijakan yang bersifat mendasar.

**d. Model Implementasi Kebijakan Brian W. Hoogwood dan Lewis A. Gun**

Menurut Hoogwood dan Gun (1978) dalam Nugroho (2014: 668) untuk melakukan implementasi kebijakan diperlukan beberapa syarat yang diantaranya:

- I. Syarat pertama berkenaan dengan jaminan bahwa kondisi eksternal yang dihadapi oleh lembaga/badan pelaksana tidak akan menimbulkan masalah yang besar.
- II. Syarat kedua adalah apakah untuk melaksanakannya tersedia sumberdaya yang memadai, termasuk sumberdaya waktu. Gagasan ini sangat bijaksana karena berkenaan dengan feasibilitas dari implementasi kebijakan.
- III. Syarat ketiga apakah perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar ada. Kebijakan publik adalah kebijakan yang kompleks dan menyangkut *impact* yang luas. Karena itu, implementasi kebijakan publik akan melibatkan berbagai sumber yang diperlukan, baik dalam konteks sumberdaya atau sumber-aktor. Salah satu contoh sederhana adalah kebijakan penanggulangan kemiskinan tidak akan berjalan dengan efektif jika kerjasama antar departemen dan antar daerah tidak terbangun secara efektif.

- IV. Syarat keempat adalah apakah kebijakan yang akan diimplementasikan didasari hubungan kausal yang andal. Jadi, prinsipnya adalah apakah kebijakan tersebut memang dapat menyelesaikan masalah yang hendak ditanggulangi.
- V. Syarat kelima adalah seberapa banyak hubungan kausalitas yang terjadi. Asumsinya, semakin sedikit hubungan “sebab-akibat”, semakin tinggi pula hasil yang dikehendaki oleh kebijakan tersebut dapat dicapai. Sebuah kebijakan yang mempunyai hubungan kausalitas yang kompleks, otomatis menurunkan efektivitas implementasi kebijakan.
- VI. Syarat keenam, adalah apakah hubungan saling ketergantungan kecil. Asumsinya adalah jika hubungan saling ketergantungan tinggi, justru implementasi tidak akan dapat berjalan secara efektif-apalagi jika hubungannya adalah hubungan ketergantungan.
- VII. Syarat ketujuh adalah pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan. Tidaklah begitu sulit dipahami, bahwa mereka yang ada dalam perahu yang sama sepakat akan ke sebuah tujuan yang sama. Sebuah perahu dengan penumpang dengan tujuan yang berbeda-beda dan tidak ada yang mampu memimpin, adalah sebuah perahu yang tidak pernah beranjak dari tempatnya berada.
- VIII. Syarat kedelapan adalah bahwa tugas-tugas telah dirinci dan ditempatkan dalam urutan yang benar. Tugas yang jelas dan prioritas yang jelas adalah kunci efektivitas implementasi kebijakan.

- IX. Syarat kesembilan adalah komunikasi dan koordinasi yang sempurna. Komunikasi adalah perekat organisasi, dan koordinasi adalah asal muasal dari kerjasama tim serta terbentuknya sinergi.
- X. Syarat kesepuluh adalah bahwa pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna. Kekuasaan atau *power* adalah syarat bagi keefektivan implementasi kebijakan. Tanpa otoritas yang berasal dari kekuasaan, maka kebijakan akan tetap berupa kebijakan-tanpa ada *impact* bagi target kebijakan.

**e. Model Implementasi Kebijakan Merilee S. Grindle**

Grindle dalam Wibawa (1994: 127) mengemukakan teori implementasi sebagai proses politik dan administrasi. Dalam teori ini Grindle memandang bahwa suatu implementasi sangat ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Dalam teorinya itu Grindle mengemukakan bahwa proses implementasi kebijakan hanya dapat dimulai apabila tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang semula telah diperinci, program-program aksi telah dirancang dan sejumlah dana telah dialokasikan untuk mewujudkan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran tersebut. Isi kebijakan menurut Grindle mencakup:

- I. Kepentingan yang terpengaruhi oleh kebijakan;
- II. Jenis manfaat yang akan dihasilkan;
- III. Derajat perubahan yang diinginkan;
- IV. Kedudukan pembuat kebijakan;
- V. Siapa pelaksana program; dan

## VI. Sumber daya yang dikerahkan.

Isi kebijakan menunjukkan kedudukan pembuat kebijakan dan posisi pembuat kebijakan mempengaruhi bagaimana implementasi kebijakan. Konteks kebijakan mempengaruhi proses implementasi. Yang dimaksudkan oleh Grindle dengan Konteks kebijakan adalah:

- I. Kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor yang terlibat;
- II. Karakteristik lembaga dan penguasa; dan
- III. Kepatuhan serta daya tanggap pelaksana.

### **f. Model Implementasi Kebijakan Malcolm Goggin, Ann Bowman, dan James Lester**

Goggin, Bowman dan Lester dalam Nugroho (2014: 67), mengembangkan apa yang disebutnya sebagai “*communication model*” untuk implementasi kebijakan, yang disebutnya sebagai “Generasi Ketiga Model Implementasi Kebijakan” (1990). Goggin dkk bertujuan mengembangkan sebuah model implementasi kebijakan yang “lebih ilmiah” dengan mengedepankan pendekatan “metode penelitian” dengan adanya variabel *independen*, *intervening*, dan *dependen*, dan meletakkan faktor “komunikasi” sebagai penggerak dalam implementasi kebijakan.

Dari beberapa model implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh beberapa ahli diatas, penulis memilih menggunakan model implementasi kebijakan yang ditawarkan oleh George C Edward III. Alasan penulis memilih menggunakan model implementasi kebijakan Edward III sebagai konsep teori yang mendukung

dalam penelitian penulis adalah model implementasi ini karena fenomenanya sesuai dengan indikator yang dipakai dalam kegiatan dan aktivitas pengimplementasian Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pelalawan berupa pemotongan tunjangan bagi pegawai negeri sipil.

Alasan lain adalah karena model implementasi kebijakan yang ditawarkan oleh George C Edward III menganut pendekatan *top down*, sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pelalawan berupa pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai negeri sipil. yang juga menganut pendekatan *top down* yaitu dalam peraturan tersebut Kepala Badan Pengelolaan Keuangan Daerah diberi tugas dan tanggung jawab oleh Bupati Pelalawan memberikan sanksi berupa pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan. Kepala Badan Pengelolaan Keuangan juga menugaskan bagian yang ada didalam Kantornya untuk membantunya dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya tersebut.

### 2.1.3. Konsep Komunikasi

Menurut Kincaid dalam Hasan (2010: 17) komunikasi adalah proses saling berbagi atau menggunakan informasi secara bersama dan pertalian antara para peserta dalam proses informasi. Sedangkan Siporin dalam Hasan menyatakan bahwa komunikasi merupakan proses pertukaran informasi antara dua orang atau lebih, dan dalam proses itu terjadi kegiatan-kegiatan memberi atau mengirim, menerima, dan menanggapi pesan-pesan diantara orang-orang yang berinteraksi.

Selanjutnya Berlo dalam Hasan (2010: 18) juga mengemukakan pendapatnya tentang komunikasi yaitu sebagai suasana yang penuh keberhasilan jika dan hanya jika penerima pesan memiliki makna terhadap pesan tersebut dimana makna yang diperolehnya tersebut sama dengan apa yang dimaksudkan oleh sumber.

Berdasarkan pernyataan dan definisi tersebut diatas dapat dikemukakan secara umum bahwa, komunikasi adalah proses pernyataan antar manusia mengenai isi pikiran dan perasaannya. Pengungkapan isi pikiran dan perasaan tersebut apabila diaplikasikan secara benar dengan etika yang tepat akan mampu mencegah dan menghindari konflik antarpribadi, antarkelompok, antarsuku, bahkan antarbangsa, sehingga dapat menjaga persatuan dan kesatuan bangsa.

Menurut Hasan (2010: 95), dari uraian tentang kajian teoritis komunikasi dan kajian teoritis pemerintahan apabila diaplikasikan kedalam pengertian komunikasi pemerintahan dalam arti menggabungkan kedua makna tersebut lalu diprediksi dengan kenyataan yang berkembang, sementara ini dapat diasumsikan bahwa komunikasi pemerintahan adalah penyampaian ide, program, dan gagasan pemerintah kepada masyarakat dalam rangka mencapai tujuan negara.

Dalam hal ini Pemerintah dapat diasumsikan sebagai komunikator dan masyarakat sebagai komunikan, namun dalam suasana tertentu bisa sebaliknya masyarakat berada pada posisi sebagai penyampai ide atau gagasan dan pemerintah berada pada posisi mencermati apa yang diinginkan masyarakat. Dalam kondisi yang demikian pemerintah memiliki kewenangan sekaligus bertanggungjawab

untuk mempertimbangkan bahkan untuk merespon keinginan-keinginan tersebut sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku.

Menurut Robbins dalam Hasan (2010: 117) terdapat 6 (enam) karakteristik yang seharusnya berlaku pada berbagai organisasi termasuk Menyelenggarakan pemerintahan yaitu:

- I. Para Aparatur Pemerintah harus menyadari pentingnya komunikasi;
- II. Para Aparatur Pemerintah harus memiliki komitmen pada komunikasi dua arah;
- III. Penekanan komunikasi lebih diutamakan pada bentuk komunikasi tatap muka;
- IV. Transparansi dan keterbukaan harus merupakan tujuan bersama dalam mencapai visi, misi, program dan strategi;
- V. Kepiawaian dalam menangani kondisi seburuk apapun termasuk berita yang jelek dan tidak menguntungkan; dan
- VI. Memperlakukan komunikasi sebagai proses berkelanjutan.

Menurut Hasan (2010: 118) salah satu perubahan yang paling berpengaruh dalam komunikasi pemerintahan adalah meningkatnya kerja kelompok (*teamwork*), misalnya dalam beberapa tim yang merumuskan rencana kerja ke depan. Tim biasanya terdiri dari para pekerja ahli teknik, pengendalian kualitas, keuangan dan perencana handal, pelaksana terampil.

Segi lain dari perubahan itu adalah peningkatan pemberdayaan aparatur pemerintah (peningkatan kemampuan berkomunikasi) melalui

pengutamaan(*mainstream*) kualitas dengan memberi keleluasaan kepada bawahan untuk membuat dan melaksanakan keputusan.

#### **2.1.4. Konsep Sumber Daya (*Resource*)**

Edward III (1980: 11) menjelaskan tentang faktor sumber daya (*resources*) bahwa sumber daya yang penting meliputi staf dalam ukuran yang tepat dengan keahlian yang diperlukan, informasi yang cukup dan relevan tentang cara untuk mengimplementasikan kebijakan dan dalam penyesuaian lainnya yang terlibat didalam implementasi; kewenangan untuk meyakinkan bahwa kebijakan ini dilakukan semuanya sebagaimana dimaksudkan; dan berbagai fasilitas (termasuk bangunan, peralatan, tanah dan persediaan) di dalamnya atau dengan memberikan pelayanan. Sumber daya yang tidak cukup akan berarti bahwa undang-undang tidak akan diberlakukan, pelayanan tidak akan diberikan dan peraturan-peraturan yang layak tidak akan dikembangkan.

Tahir (2014: 67) menyebutkan bahwa jika sumber daya yang dimiliki organisasi diartikan sebagai kemampuan organisasi maka sumber daya pelaksana dipahami sebagai kemampuan pelaksana. Dalam hubungan ini, maka implementasi kebijakan dipengaruhi oleh kemampuan pelaksana yang meliputi kemampuan sumber daya, komitmen, otoritas, koordinasi antar pelaksana dan budaya yang dianut.

Masih menurut Tahir (2014: 67), sumber daya mempunyai peranan penting dalam implementasi kebijakan, karena bagaimanapun jelas dan konsistennya ketentuan-ketentuan atau aturan-aturan suatu kebijakan, jika para personil yang

bertanggung jawab mengimplementasikan kebijakan kurang mempunyai sumber-sumber untuk melakukan pekerjaan secara efektif, maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan bisa efektif.

#### **2.1.5. Konsep Sikap Pelaksana (*Dispotition*)**

Faktor lainnya sebagai pertimbangan dalam mengimplementasikan kebijakan menurut Edward III adalah sikap pelaksana (*dispotition*). Menurut Edward III (1980: 11) sikap pelaksana merupakan faktor penting lain dalam pendekatan mengenai studi implementasi kebijakan publik. Jika implementasi diharapkan berlangsung efektif, para pelaksana kebijakan tidak hanya harus mengetahui apa yang harus dilakukan dan memiliki kapabilitas untuk melaksanakannya tetapi mereka juga harus mempunyai keinginan untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

Kebanyakan para pelaksana menggunakan sedapat mungkin otoritas dalam mengimplementasikan sebuah kebijakan. Salah satu alasan mengenai hal ini disebabkan independensi mereka terhadap pembuat kebijakan. Alasan lain adalah kompleksitas dari kebijakan itu sendiri. Meskipun cara lain para pelaksana menggunakan otoritasnya tergantung dari disposisi mereka yang mengacu kepada kebijakan-kebijakan tersebut, namun pada akhirnya sikap merekalah yang mempengaruhi cara pandang mereka terhadap kebijakan tersebut dan bagaimana mereka melihat kebijakan akan berdampak terhadap kepentingan perorangan dan organisasi mereka.

### 2.1.6. Konsep Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*)

Edward III (1980: 11) mengemukakan pendapatnya bahwa meskipun sumber daya untuk mengimplementasikan kebijakan telah mencukupi dan para pelaksana mengetahui apa yang harus dilakukan serta bersedia melaksanakannya, implementasi kebijakan masih terhambat oleh inefisiensi struktur birokrasi. Fragmentasi organisasi dapat menghambat koordinasi yang diperlukan guna keberhasilan kompleksitas implementasi sebuah kebijakan yang membutuhkan kerja sama dengan banyak orang. Hal ini menyebabkan terbuangnya sumber daya yang langka, menutup kesempatan, menciptakan kebingungan, menggiring kebijakan-kebijakan untuk menghasilkan tujuan silang dan mengakibatkan fungsi-fungsi penting menjadi terlupakan.

Menurut Tahir (2014: 71) Sebagai administrator kebijakan unit organisasi, mereka membangun standar prosedur operasional untuk menangani tugas rutin sebagaimana biasanya mereka tangani. Sayangnya standar dirancang untuk kebijakan-kebijakan yang telah berjalan dan kurang dapat berfungsi dengan baik untuk kebijakan-kebijakan baru sehingga sulit terjadi perubahan, penundaan, pembaharuan, atau tindakan-tindakan yang tidak dikehendaki. Standar kadang-kadang lebih menghambat dibanding membantu implementasi kebijakan.

Para pelaksana kebijakan akan mengetahui apa yang harus dilakukan dan mempunyai keinginan dan sumber daya untuk melakukan kebijakan, tetapi mereka akan tetap dihambat proses implementasinya oleh struktur organisasi yang mereka layani. Asal-usul karakteristik organisasi, fragmentasi birokrasi yang berbeda kan menghambat implementasi kebijakan. Mereka selalu menghambat implementasi

kebijakan, pemborosan sumber daya, menghambat koordinasi, akibat proses kebijakan pada maksud yang berlawanan dan sebab beberapa kebijakan yang gagal.

### 2.1.7. Konsep Koordinasi

Menurut Ndraha (2003: 290) Koordinasi berasal dari kata *coordination*, *co* dan *ordinare* yang berarti *to regulate*. Dari pendekatan empirik yang dikaitkan dengan etimologi, koordinasi diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh berbagai pihak yang sederajat (*equal in rank or order, of the same rank or order, not subordinate*) untuk saling memberi informasi dan mengatur (menyepakati) hal tertentu.

Secara normatif koordinasi diartikan sebagai kewenangan untuk menggerakkan, menyeraskan, menyelaraskan, dan menyeimbangkan kegiatan-kegiatan yang spesifik atau berbeda-beda agar semuanya terarah pada tujuan tertentu. Sedangkan secara fungsional, koordinasi dilakukan guna untuk mengurangi dampak negatif spesialisasi dan mengefektifkan pembagian kerja.

Menurut Ndraha (2003: 291) koordinasi dapat didefinisikan sebagai proses penyepakatan bersama secara mengikat berbagai kegiatan atau unsur yang berbeda-beda sedemikian rupa sehingga disisi yang satu semua kegiatan atau unsur itu terarah pada pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan dan disisi lain keberhasilan yang satu tidak merusak keberhasilan yang lain.

Menurut Leonard D. White dalam Syafiie (2011: 33), Koordinasi adalah penyesuaian diri dari masing-masing bagian, dan usaha menggerakkan serta mengoperasikan bagian-bagian pada waktu yang cocok, sehingga dengan demikian

masing-masing bagian dapat memberikan sumbangan terbanyak pada keseluruhan hasil.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa koordinasi adalah proses kesepakatan bersama secara mengikat berbagai kegiatan atau unsur (yang terlihat dalam proses) pemerintahan yang berbeda-beda pada dimensi waktu, tempat, komponen, fungsi dan kepentingan antar pemerintah dan yang diperintah, sehingga disatu sisi semua kegiatan dikedua belah pihak terarah pada tujuan pemerintahan yang ditetapkan bersama dan disisi lain keberhasilan pihak yang satu tidak dirusak keberhasilan pihak yang lain.

Menurut Syafiie (2011: 35), bentuk-bentuk koordinasi adalah sebagai berikut :

a. Koordinasi Horizontal

Koordinasi Horizontal adalah penyelarasan kerjasama secara harmonis dan sinkron antar lembaga lembaga yang sederajat misalnya antar Muspika Kecamatan (Camat, Kapolsek, Danramil), antar Muspida Kabupaten (Bupati, Danramil, Kapolres), dan Muspida Provinsi (Gubernur, Pangdam, Kapolda).

b. Koordinasi Vertikal

Koordinasi Vertikal adalah penyelarasan kerjasama secara harmonis dan sinkron dari lembaga yang sederajat lebih tinggi kepada lembaga lembaga lain yang derajatnya lebih rendah. Misalnya antar Kepala Unit suatu Instansi kepada Kepala Sub Unit lain diluar mereka, Kepala Bagian (Kabag), suatu Instansi Kepada Kepala Sub Bagian (Kasubag) lain diluar bagian mereka, Kepala Biro suatu Instansi kepada Kepala Sub Biro lain di luar biro mereka.

c. Koordinasi Fungsional

Koordinasi Fungsional adalah penyelarasan kerjasama secara harmonis dan sinkron antar lembaga lembaga yang memiliki kesamaan dalam fungsi pekerjaan misalnya antar sesama para kepala bagian hubungan masyarakat.

Handayaniingrat (1991: 119-121) menjelaskan fungsi koordinasi sebagai berikut:

- a. Sebagai salah satu fungsi manajemen, disamping adanya fungsi perencanaan, Menyusun pegawai, pembinaan kerja, motivasi dan pengawasan. Dengan kata lain koordinasi adalah fungsi organik dari pimpinan.
- b. Untuk menjamin kelancaran mekanisme prosedur kerja dari berbagai komponen dalam organisasi. Kelancaran mekanisme prosedur kerja harus dapat terjamin dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dengan menghindari seminimal mungkin perselisihan yang timbul antara sesama komponen organisasi dan mengusahakan semaksimal mungkin kerjasama di antara komponen-komponen tersebut.
- c. Sebagai usaha yang mengarahkan dan menyatukan kegiatan yang mengandung makna adanya keterpaduan (integrasi) yang dilakukan secara serasi dan simultan/singkronisasi dari seluruh tindakan yang dijalankan oleh organisasi, sehingga organisasi bergerak sebagai kesatuan yang bulat guna melaksanakan seluruh tugas organisasi yang diperlukan untuk mencapai tujuannya. Hal itu sesuai dengan prinsip koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi.
- d. Sebagai faktor dominan dalam kelangsungan hidup suatu organisasi pada tingkat tertentu dan ditentukan oleh kualitas usaha koordinasi yang dijalankan.

Peningkatan kualitas koordinasi merupakan usaha yang perlu dilakukan secara terus menerus karena tidak hanya masalah teknis semata tetapi tergantung dari sikap, tindakan, dan langkah dari pemegang fungsi organik dari pimpinan.

- e. Untuk melahirkan jaringan hubungan kerja atau komunikasi. Jaringan hubungan kerja tersebut berbentuk saluran hubungan kerja yang membutuhkan berbagai pusat pengambilan keputusan dalam organisasi. Hubungan kerja ini perlu dipelihara agar terhindar dari berbagai rintangan yang akan membawa organisasi ke situasi yang tidak berfungsi sehingga tidak berjalan secara efektif dan efisien.
- f. Sebagai usaha untuk menyelaraskan setiap tindakan, langkah dan sikap yang terpadu dari para pejabat pengambil keputusan dan para pelaksana. Dalam organisasi yang besar dan kompleks, pertumbuhan organisasi akan menyebabkan penambahan beban kerja, penambahan fungsi-fungsi yang harus dilaksanakan dan penambahan jabatan yang perlu dikoordinasikan.
- g. Untuk penataan spesialisasi dalam berbagai keanekaragaman tugas. Karena timbulnya spesialisasi yang semakin tajam merupakan konsekuensi logis dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Sedangkan tujuan koordinasi menurut Ndraha (2003: 295) dalam bukunya yang berjudul *Kybernology*, yaitu :

- a. Menciptakan dan memelihara efektivitas organisasi setinggi mungkin melalui sinkronisasi, penyerasian, kebersamaan, dan kesinambungan, antar berbagai dependen suatu organisasi.

- b. Mencegah konflik dan menciptakan efisiensi setinggi-tingginya setiap kegiatan interdependen yang berbeda-beda melalui kesepakatan-kesepakatan yang mengikat semua pihak yang bersangkutan.
- c. Menciptakan dan memelihara iklim dan sikap saling responsif-antisipatif di kalangan unit kerja interdependen dan independen yang berbeda-beda, agar keberhasilan unit kerja yang satu tidak rusak oleh keberhasilan unit kerja yang lain, melalui jaringan informasi dan komunikasi efektif.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi koordinasi adalah usaha untuk menyelaraskan setiap tindakan, langkah dan sikap yang terpadu dari para pejabat pengambil keputusan dan para pelaksana, penataan spesialisasi dalam berbagai keanekaragaman tugas, melahirkan jaringan hubungan kerja/komunikasi atau dapat dikatakan sebagai salah satu fungsi manajemen, disamping adanya fungsi perencanaan, Menyusun pegawai, pembinaan kerja, motivasi dan pengawasan untuk menjamin kelancaran mekanisme prosedur kerja dari berbagai komponen dalam organisasi.

Menurut Handyaningrat (1991: 80) koordinasi dalam proses manajemen dapat diukur melalui indikator :

1. Komunikasi
  - a. Ada tidaknya informasi
  - b. Ada tidaknya alur informasi
  - c. Ada tidaknya teknologi informasi
2. Kesadaran Pentingnya Koordinasi
  - a. Tingkat pengetahuan pelaksana terhadap koordinasi
  - b. Tingkat ketaatan terhadap hasil koordinasi
3. Kompetensi Partisipan
  - a. Ada tidaknya pejabat yang berwenang terlibat
  - b. Ada tidaknya ahli di bidang pembangunan yang terlibat

4. Kesepakatan, Komitmen, dan Insentif Koordinasi
  - a. Ada tidaknya bentuk kesepakatan
  - b. Ada tidaknya pelaksana kegiatan
  - c. Ada tidaknya sanksi bagi pelnggar kesepakatan
  - d. Ada tidaknya insentif bagi pelaksana koordinasi
  
5. Kontinuitas Perencanaan
  - a. Ada tidaknya umpan balik dari obyek dan subyek pembangunan
  - b. Ada tidaknya perubahan terhadap hasil kesepakatan

### **2.1.8 Konsep Tunjangan Tambahan Penghasilan**

Berdasarkan Permendagri No.13 tahun 2006, pasal 39 ayat (2) berbunyi “tambahan penghasilan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan dalam rangka peningkatan kesejahteraan pegawai berdasarkan beban kerja atau tempat bertugas atau kondisi kerja atau kelangkaan profesi atau prestasi kerja. Dengan ketentuan tersebut maka memungkinkan bagi pemerintah Propinsi/ Kabupaten/ kota untuk memberikan tunjangan berupa tambahan penghasilan bagi ASN daerah asalkan berdasarkan beban kerja atau tempat bertugas atau kondisi kerja atau kelangkaan profesi atau prestasi kerja. Pendekatan untuk memberikan tambahan penghasilan terhadap ASN sebagai salah satu solusi obyektif dalam mengatasi rendahnya pendapatan ASN.

Tunjangan tambahan penghasilan (TTP) sering juga di sebut dengan tambahan penghasilan pegawai (TPP) yang pada dasarnya adalah tambahan penghasilan yang diberikan dalam rangka memacu produktifitas dan meningkatkan kesejahteraan berdasarkan beban kerja. Tunjangan Tambahan Penghasilan (TTP) adalah tunjangan yang diberikan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Pelalawan

setiap bulannya kepada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pelalawan.

Pembayaran Tunjangan Tambahan Penghasilan disesuaikan dengan hasil rekapitulasi daftar hadir yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pelalawan.

Pemberian TTP di Kabupaten Pelalawan diberikan kepada PNS/CPNS berdasarkan beban kerja dan pertimbangan objektif lainnya. Penerima tunjangan tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja adalah :

1. PNS/CPNS yang namanya tercantum dalam daftar gaji dan telah memiliki uraian tugas secara jelas
2. CPNS hanya diberikan TPP berdasarkan beban kerja sebesar 80% dari besaran tarif dasar menurut jabatannya
3. PNS pindahan dari luar daerah dalam tahun anggaran berjalan dibayarkan setelah tahun anggaran berikutnya dan nama yang bersangkutan sudah tercantum dalam daftar gaji dan tidak diberikan rapel
4. PNS yang bekerja di OPD dilingkungan Kabupaten Pelalawan dengan ketentuan :
  - a. Berstatus diperkerjakan atau diperbantukan pada Pemerintah Kabupaten Pelalawan
  - b. Tidak menerima tunjangan /tambahan yang sejenis dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN)

5. PNS/CPNS yang diperkerjakan atau diperbantukan ke Instansi Vertikal atau pemerintah daerah lain yang tidak menerima tambahan penghasilan yang sejenis dari APBN/APBD
6. PNS yang ditetapkan sebagai pelaksana tugas (Plt) hanya diberikan TPP berdasarkan beban kerja sesuai jabatan definitifnya
7. PNS ditunjuk sebagai pelaksana tugas (Plt) pada jabatan tertentu dengan mempedomani surat Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor : B/3116/M.PANRB/ 09/2016 tentang pengisian jabatan pimpinan tinggi di lingkungan pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kab/Kota terkait dengan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah diberikan TPP sebesar 60%
8. PNS yang tingkat kehadirannya minimal 2/3 hari kerja bulan berkenaan dapat diberikan TPP
9. PNS yang melaksanakan tugas dalam jabatan baru kurang 2/3 hari kerja bulan berkenaan, diberikan TPP pada jabatan sebelumnya

Tunjangan Tambahan Penghasilan tidak diberikan kepada :

1. PNS yang diberhentikan sementara atau dinonaktifkan
2. PNS yang diberhentikan dengan hormat atau tidak dengan hormat
3. PNS yang diperbantukan/ diperkerjakan pada Badan/Instansi lain di luar Pemerintah Kabupaten Pelalawan yang menerima tunjangan sejenis dari tempat yang diperbantukan/ dipekerjakan pada Badan/ Instansi lain.

4. PNS yang diberikan cuti di luar tanggungan negara atau dalam bebas tugas untuk menjalani Masa Persiapan Pensiun (MPP)
5. PNS yang berstatus sebagai pegawai titipan di dalam dan luar lingkungan Pemerintah Daerah
6. PNS yang berstatus Penerima Uang Tunggu
7. PNS yang sedang menjalani tugas belajar dengan jangka waktu diatas 7 (tujuh) bulan yang dibiayai/ memperoleh beasiswa dari Pemerintah/Pemerintah Daerah
8. PNS yang berstatus pindah tugas ke daerah lain terhitung mulai tanggal berlaku pada tanggal yang ditetapkan atau Terhitung Mulai Tanggal dipindahkan/ dialihkan jenis kepegawaiannya pada Surat Keputusan Gubernur atau Surat Keputusan Badan Kepegawaian Negara
9. PNS yang tingkat kehadirannya kurang dari 2/3 hari kerja bulan berkenaan, kecuali Cuti Tahunan dan Cuti Bersama.  
Pemberian TPP berdasarkan beban kerja juga dipengaruhi oleh tingkat kehadiran PNS/CPNS, tingkat kehadiran PNS/CPNS mengikuti Ketentuan Peraturan Bupati Pelalawan tentang Penegakan Disiplin Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pelalawan.

Di Dalam Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 24 Tahun 2016 Tentang Penegakan Disiplin Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pelalawan pemberian sanksi diberikan dalam bentuk pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bagi PNS serta sanksi kepegawaian.

Kebijakan Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan diberlakukan kepada PNS dengan ketentuan sebagai berikut : 1) Tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan absensi secara elektronik, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 5% untuk tiap 1 (satu) hari tidak masuk kerja dan atau tidak melakukan absensi secara elektronik. 2) Tidak mengikuti apel pagi atau upacara dan apel sore tanpa keterangan yang sah dan atau tidak melakukan absensi secara elektronik maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 2,5% untuk tiap 1 (satu) kali tidak mengikuti apel pagi dan apel sore. 3) Terlambat masuk dan pulang lebih cepat tanpa alasan yang sah, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 2,5% untuk tiap 1 (satu) kali terlambat masuk dan pulang lebih cepat. 4) Tidak mengikuti senam pagi tanpa keterangan yang sah dan atau tidak melakukan absensi secara elektronik, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 2,5% untuk tiap 1 (satu) kali tidak mengikuti senam 5) Tidak mengikuti Upacara hari besar nasional dan lainnya yang ditentukan oleh Pemerintah Kabupaten Pelalawan tanpa alasan yang sah, dan atau tidak melakukan absensi secara elektronik, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 2,5% untuk tiap 1 (satu) kali tidak mengikuti upacara hari besar nasional 6) Tidak menghadiri pengajian bulanan bagi yang beragama islam tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan absensi secara elektronik, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 2,5% untuk tiap 1 (satu) kali tidak menghadiri pengajian bulanan. 7) Pegawai yang berada pada tempat umum lainnya di luar urusan kedinasan pada saat inspeksi mendadak (sidak), dianggap tidak hadir tanpa alasan yang sah dan pegawai tidak berada ditempat kerja pada saat inspeksi

mendadak (sidak) dianggap tidak hadir tanpa alasan yang sah, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 5% untuk setiap kali sidak.8) Bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan absensi secara elektronik lebih dari 10 (sepuluh) hari dalam satu bulan maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong 100%, tidak mengikuti apel pagi atau upacara dan apel sore, tidak mengikuti senam, terlambat masuk dan pulang lebih cepat, tidak mengikuti upacara hari besar nasional, tidak menghadiri pengajian bulanan bagi yang beragama islam tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan absensi secara elektronik lebih dari 20 (dua puluh) kali dalam (satu) satu bulan, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong 100%. Pegawai tidak masuk setelah menjalani cuti bersama tanpa alasan yang sah diberlakukan pemotongan 100% atas tunjangan tambahan penghasilan.

Dalam melakukan tingkat kehadiran PNS cuti di luar tanggungan negara dihitung sebagai hari tidak masuk kerja, untuk dinas luar, meliputi diklat, melaksanakan perjalanan dinas luar daerah dan melaksanakan tugas kedinasan lainnya, dihitung sebagai hari masuk kerja.

### **2.1.9 Konsep Motivasi**

Motivasi Bahasa latinnya “movere” yang artinya dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam ilmu manajemen hanya bertujuan untuk sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerjasama

secara produktif berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan (Melayu, 2001: 140)

Dalam teori Herzberg dalam sondang (2002: 107) ada dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi yaitu faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempat bekerja.

Jadi karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkan menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya mereka yang terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi. Gaji adalah imbalan finansial yang diterima oleh karyawan meliputi upah, premi bonus dan tunjangan. Tunjangan tambahan penghasilan jelas menjadi daya dorong bagi pegawai negeri sipil agar dapat bekerja dengan penuh semangat.

### **2.1.10 Konsep Kompetensi**

Menurut Wibowo (2012: 110) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan ketrampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh

profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting sebagai unggulan bidang tersebut. Kompetensi sebagai suatu dasar dalam manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai gugus dan dimensi. Dulewicz dalam sudarmanto (2009: 68) membagi kompetensi dalam gugus tugas dan dimensi kemampuan intelektual, interpersonal, adaptabilitas, dan orientasi hasil.

### **2.1.11 Konsep Pengawasan**

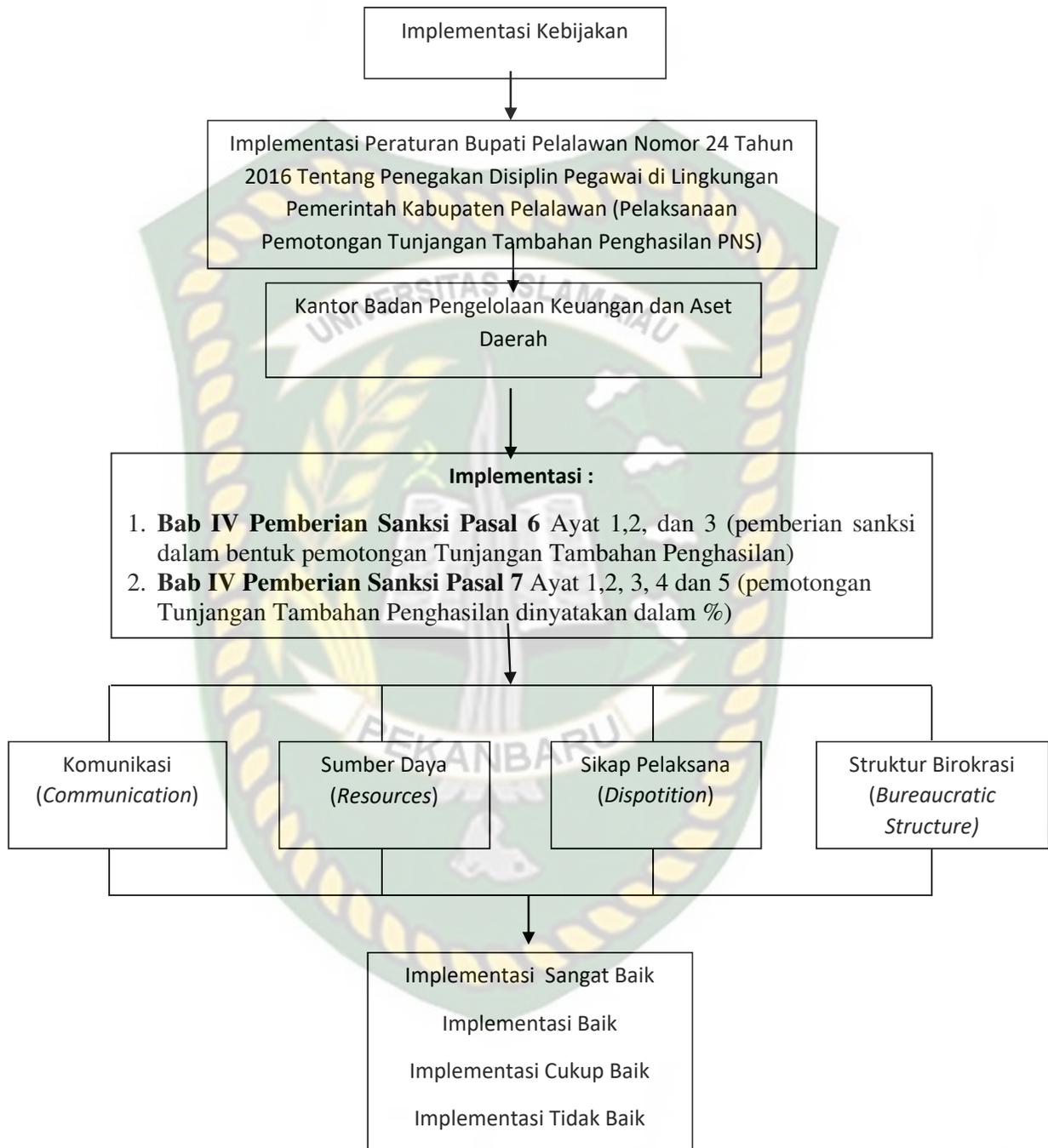
Pengawasan sangat dibutuhkan agar suatu kegiatan dapat terlaksana dengan efektif dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan organisasi dan manajemen dapat tercapai menurut yahya (2006: 133). Ini berhubungan dengan membuat kegiatan yang sesuai yang direncanakan.

Pengawasan juga dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksinya bila perlu dengan maksud supaya pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Dalam hal ini pelaksanaan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan PNS ini harus selalu mendapatkan pengawasan baik dari internal maupun eksternal.

### **2.2 Kerangka Pemikiran**

Penelitian ini mengadopsi teori implementasi kebijakan yakni model Edward III dalam Nograho (2014: 673), dengan alasan bahwa teori ini dianggap fenomenanya sesuai dengan indikator yang dipakai atau relevan terhadap persoalan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bagi PNS.

**Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran**



### 2.3 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu, untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini. Maka dalam tinjauan pustaka ini peneliti mencantumkan hasil – hasil penelitian terdahulu sebagai berikut :



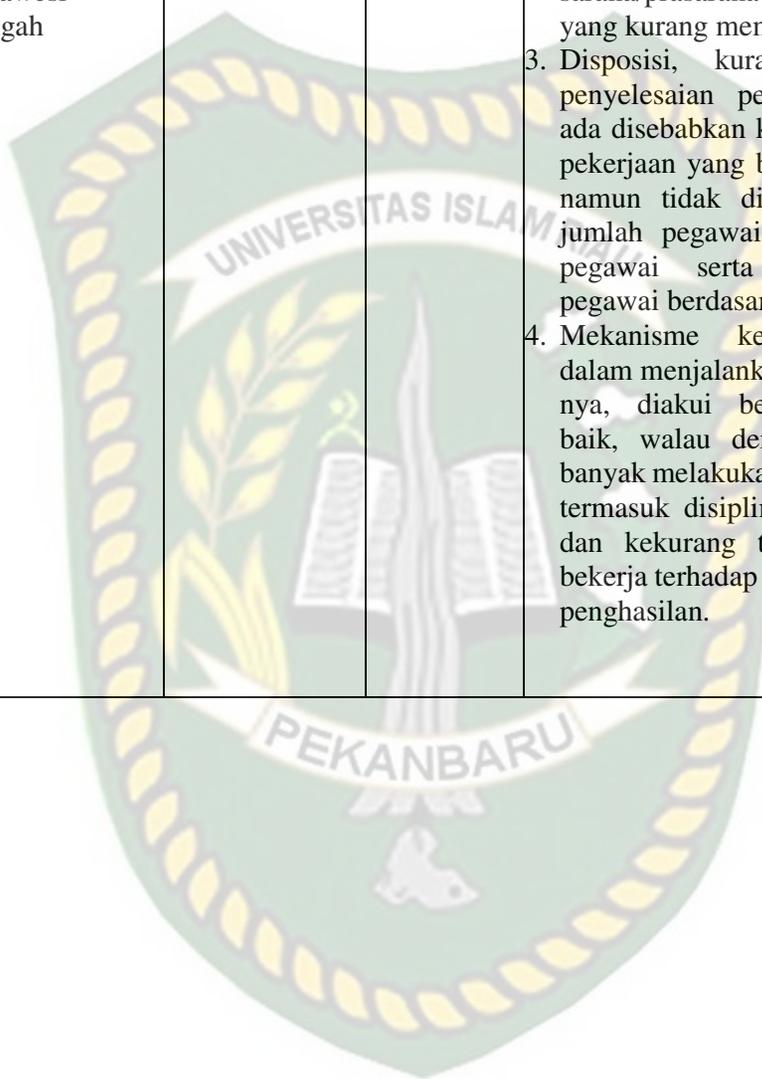
**Tabel 2.1**  
**Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Metode	Variabel	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Kartini Lubis dkk (2020)	Implementasi Peraturan Gubernur Tentang Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil Dan Calon Pegawai Negeri Sipil	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komunitas</li> <li>- Sumber Daya</li> <li>- Disposisi</li> <li>- Struktur Birokrasi</li> </ul>	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 sumber daya dan disposisi. Kendala yang dihadapi dalam mewujudkan peningkatan kinerja dan disiplin PNS di Lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara adalah pejabat penilai (atasan)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kedua penelitian sama-sama membahas Implementasi kebijakan tunjangan tambahan penghasilan</li> <li>2. Objek kedua Penelitian di lingkup ASN</li> <li>3. Variabel penelitian yang sama yaitu Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi, Struktur Birokrasi</li> <li>4. Periode penelitian sama-sama Tahun 2020</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pada Penelitian Kartini Lubis dkk (2020) parameter yang diimplementasikan adalah pemberian TPP sedangkan pada penelitian ini parameter yang diimplementasikan adalah pemotongan TPP</li> <li>2. Metode Penelitian Kartini Lubis menggunakan Kualitatif sedangkan penelitian ini menggunakan kuantitatif</li> </ol>

					tidak mampu mengendalikan panda ngan 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.		
2.	Achmad Azhari (2017)	Kajian Implentasi Kebijakan Pemberian Tambahn Penghasil an Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kecamat an Lubuk Linggau Barat I Kota Lubuk Linggau	Penelitian ini menggunakan deskrip tif Kualita tif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat Kepatuhan</li> <li>- Kelancaran rutinitas</li> <li>- Terwujudnya kinerja dan dampak yang diajukan</li> </ul>	Implementasi kebijakan pemberian TPP belum mampu meningkatkan kinerja pegawai di Kecamatan Lubuk Linggau Barat I Kota Lubuk Linggau terdiri dari : 1. Kepatuhan Masih rendahnya tingkat kesadaran akan kedisiplinan dalam bekerja para pegawai membuat kebijakan ini masih belum optimal 2. Kelancaran rutinitas fungsi Belum menunjukkan suatu kestabilan karena mentalitas para pegawai yang berusaha	1. Kedua penelitian sama-sama membahas mengenai Implementasi kebijakan tunjangan tambahan penghasilan 2. Objek Penelitian sama-sama ASN	1. Metode Penelitian Achmad Azhari dengan menggunakan Deskriptif Kualitatif sedangkan penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif 2. Periode Penelitian Achmad Azhari Tahun 2017 sedangkan penelitian ini tahun 2020 3. Teknik Pengambilan sampel Achmad Azhari Purposive

					<p>untuk mencapai rasionalitas maksimal hanya menganggap formalitas semata tanpa adanya tanggung jawab dari TPP itu sendiri</p> <p>3. Dampak terhadap kinerja Dengan adanya kebijakan TPP ini tidak begitu berdampak signifikan terhadap kinerja keseluruhan</p>		<p>sampling sedangkan penelitian ini teknik sensus.</p> <p>4. Faktor pendukung analisis penelitian Achmad Azhari mencakup Tingkat Kepatuhan, Kelancaran rutinitas, terwujudnya kinerja dan dampak yang diajukan sedangkan faktor pendukung analisis penelitian ini yaitu Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi, Struktur Birokrasi</p>
3.	Warna dkk. 2017 (Jurnal Universitas Tadulako)	Implementasi kebijakan tambahan penghasilan pns pada badan pemberdayaan masyarakat	Jenis Penelitian Kualitatif, Pengumpulan data dengan observasi/ Pengamatan langsung	- Komunikasi - Sumber Daya - Disposisi - Struktur Birokrasi	1. Komunikasi dalam hal ini sosialisasi tentang kejelasan dan konsistensi belum berjalan dengan baik, hal ini ditunjukkan dengan adanya hambatan komunikasi dalam bentuk sosialisasi yang dilakukan implementor belum secara optimal dilaksanakan.	1. Penelitian Warna dkk memiliki persamaan topik dengan penelitian ini yaitu membahas mengenai implementasi kebijakan tambahan penghasilan 2. Objek penelitian sama-sama di lingkup ASN.	1. Pada penelitian Warna dkk (2017) menggunakan metode penelitian yaitu pendekatan kualitatif. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan metode penelitian Kuantitatif.

		<p>kat dan pemerintahan desa Daerah provinsi sulawesi tengah</p>		<p>2. Sumber daya kurang berjalan dengan baik, karena keterbatasan sumber daya manusia yang dimiliki, penempatan bukan pada bidang ilmu dan sarana/prasarana pendukung yang kurang memadai.</p> <p>3. Disposisi, kurang tepatnya penyelesaian pekerjaan yang ada disebabkan karena volume pekerjaan yang begitu banyak, namun tidak disertai dengan jumlah pegawai dan kualitas pegawai serta penempatan pegawai berdasarkan keahlian.</p> <p>4. Mekanisme kerja pegawai dalam menjalankan tupoksinya, diakui berjalan cukup baik, walau demikian masih banyak melakukan pelanggaran termasuk disiplin waktu kerja dan kurang telitian dalam bekerja terhadap grid tambahan penghasilan.</p>	<p>3. Variabel yang dibahas pada 2 penelitian ini yaitu: komunikasi, Sumber daya, Disposisi, serta struktur birokrasi</p>	<p>2. Periode penelitian Warna dkk dilakukan pada tahun 2017 sedangkan pada penelitian ini dilakukan pada tahun 2020.</p>
--	--	--	--	--	---	---



4	Nurhayati dkk (2019)	Implementasi Kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar	peneliti menggunakan Pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif	Komunikasi Sumber Daya dan Fasilitas Kebijakan Tambahan Penghasilan	Mekanisme pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai pada Sekretariat Daerah Polewali Mandar secara umum sudah sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 45 Tahun 2016 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar dan pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai ini telah meningkatkan kompetensi dan kinerja PNS serta meningkatkan kesejahteraan PNS. Hal ini terlihat dari keseluruhan target sasaran yang ada dapat dicapai dengan baik, dengan rata-rata persentase pencapaian kinerja pelaksanaan kegiatan 95%, Faktor pendukung implementasi Kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai pada Sekretariat Daerah yaitu sumber daya (anggaran), sikap dan struktur birokrasi. Sedangkan yang menjadi faktor kendala adalah sumber daya (fasilitas)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian Nurhayati dkk memiliki persamaan topik dengan penelitian ini yaitu membahas mengenai implementasi kebijakan tambahan penghasilan</li> <li>2. Objek 2 penelitian ini sama-sama di lingkup ASN</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pada penelitian Nurhayati dkk (2019) menggunakan metode penelitian yaitu pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan metode penelitian Kuantitatif.</li> <li>2. Faktor pendukung implementasi yang dibahas pada penelitian Nurhayati dkk hanya membahas mengenai Sumber Daya (Anggaran) dan sikap. Sedangkan pada penelitian ini membahas Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi, serta struktur birokrasi.</li> <li>3. Periode Penelitian Nurhayati dkk dilakukan pada tahun 2019 sedangkan pada</li> </ol>
---	----------------------	---	---	---	---	--	--

							penelitian ini dilakukan pada periode 2020.
5.	Anang Siswah yudi. 2018 (Jurnal Universitas Kediri)	Kebijakan Pemberian Tambahan Perbaikan Penghasilan Pemerintah Kabupaten Kediri	penelitian ini adalah penelitian Kualitatif dengan ranca ngan penelitian studi kasus.	- Jabatan - Kehadiran - Kinerja	1. Proses Menyusun kebijakan peraturan bupati kediri nomor 16 tahun 2015 tentang pemberian tambahan perbaikan penghasilan pegawai berjalan secara terencana dan sistematis sesuai tahapan dalam perumusan kebijakan. Dalam indentifikasi permasalahan perumusan kebijakan sudah didasarkan pada isu isu strategis seperti a). kondisi realitas kinerja pegawai cenderung masih rendah, b). tingkat kesejahteraan dan adanya kesenjangan tingkat perolehan penghasilan bagi pegawai, c) total belanja pegawai pemerintah daerah kabupaten Kediri. Bahwa bentuk kebijakan tambahan perbaikan penghasil-an melalui 3 variabel yaitu jabatan, kehadiran dan kinerja.	1. Penelitian Anang Siswahyudi (2018) memiliki persamaan topik dengan penelitian ini yaitu membahas mengenai implementasi kebijakan tambahan penghasilan 2. Objek 2 penelitian ini sama-sama di lingkup ASN	1. Pada penelitian Anang Siswahyudi (2018) melakukan penelitian dengan metode pendekatan kualitatif rancangan penelitian studi kasus sedangkan pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. 2. Faktor pendukung impementasi kebijakan yang dibahas pada penelitian Anang Siswahyudi adalah Jabatan, kehadiran dan kinerja. Sedangkan pada penelitian ini membahas mengenai komunikasi, Sumber Daya, Disposisi serta struktur birokrasi.

Berdasarkan review dari beberapa jurnal pada penelitian terdahulu diatas, maka terdapat beberapa riset penelitian yang meneliti implementasi, dan tambahan penghasilan PNS. Jadi saya memfokuskan penelitian saya mengenai implementasi kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan PNS

#### **2.4 Konsep Operasional**

1. Kabupaten Pelalawan adalah pemerintahan daerah di bawah Provinsi yang terletak di Provinsi Riau dengan memiliki luas 12.490,42 km<sup>2</sup> yang didirikan berdasarkan UU No. 53 Tahun 1999 tentang pembentukan 8 Kabupaten/Kota di Provinsi Riau.
2. Pegawai Negeri Sipil adalah pegawai yang diangkat dan digaji oleh pemerintah dan bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat dan menjalankan administrasi pemerintahan.
3. BPKAD adalah lembaga pemerintah berbentuk badan yang bertugas menyusun, melaksanakan, memimpin, merumuskan membina dan mengendalikan kebijakan teknis di bidang Keuangan, Pendapatan dan Aset Daerah
4. Penghasilan adalah imbalan atau upah atau gaji yang diperoleh dari pekerjaan yang dilakukan dalam hal ini adalah gaji pegawai negeri sipil yang dibayarkan oleh pemerintah atas hasil kerja yang diberikannya kepada pemerintah.
5. Tunjangan tambahan penghasilan (TTP) adalah tunjangan yang diberikan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Pelalawan setiap bulannya kepada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pelalawan.

6. Pemotongan adalah pemberian sanksi yang diberikan pemerintah kepada pegawai negeri sipil yang mendapatkan tunjangan tambahan penghasilan akibat dari tidak melaksanakan kewajiban pegawai seperti mengikuti kegiatan apel pagi, apel sore setiap hari senin sampai rabu dan upacara gabungan setiap senin atau hari lainnya yang ditentukan, mengikuti senam setiap hari kamis, serta mengikuti wirid bulanan.
7. Kebijakan adalah keputusan atau aturan yang dibuat oleh pejabat publik yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu, dalam hal ini adalah aturan yang dibuat Bupati Pelalawan dalam rangka menindaktegas pegawai negeri sipil yang indiscipliner berupa pemotongan tunjangan tambahan penghasilan.
8. Implementasi kebijakan adalah suatu proses intervensi yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan dari dibuatnya aturan oleh pemerintah.
9. Implementasi kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan adalah suatu proses intervensi berbagai faktor dalam hal ini adalah factor komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana dan struktur birokrasi dalam mencapai tujuan dibuatnya aturan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan pegawai negeri sipil yang indiscipliner.
10. Komunikasi (*communication*), dimana komunikasi merupakan salah satu variabel yang menentukan efektivitas implementasi kebijakan sebab komunikasi sarana untuk menyebarluaskan informasi baik dari atas ke bawah maupun sebaliknya. Dalam hubungan ini untuk menghindari terjadinya distorsi informasi tentang kebijakan, maka perlu adanya ketepatan waktu dalam penyampaian informasi, isi informasi harus jelas serta memerlukan ketelitian

dan konsistensi dalam penyampaianya. Dimensi dari komunikasi pelaksanaan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan pegawai negeri sipil sebagai berikut:

- Sosialisasi kebijakan
- Kejelasan isi kebijakan
- Ketelitian dalam penyampaian
- Konsistensi penyampaian

11. Sumber-sumber (*resources*), dimana sumber-sumber memegang peranan penting dalam implementasi kebijakan, karena tidak akan efektif apabila sumber-sumber yang dibutuhkan tidak memadai. Sumber-sumber dimaksud dalam hal ini adalah unsur staf sebagai pelaksana pelayanan harus memiliki ketrampilan untuk melaksanakan kebijakan, dukungan lingkungan kerja serta adanya wewenang untuk melaksanakan kebijakan pelayanan umum. Dimensi yang digunakan antara lain:

- Ketersediaan SDM pelaksana kebijakan
- Kejelasan wewenang yang dimiliki petugas
- Dukungan dari lingkungan kerja

12. Sikap pelaksana (*disposition*), dimana dalam hal ini hal yang terpenting dalam implementasi kebijakan pelayanan umum adalah sikap petugas pelayanan yang mendukung pelaksanaan kebijakan pemerintah. Dimensinya antara lain:

- Sikap petugas terhadap kebijakan
- Kepatuhan terhadap kebijakan yang dijalankan
- Kualitas kerja
- Kuantitas kerja

13. Struktur birokrasi (*bureaucratie structure*), dimana suatu kebijakan seringkali melihat lembaga atau organisasi dalam implementasinya dan memerlukan koordinasi yang efektif diantara lembaga-lembaga atau organisasi terkait.

Dimensinya:

- Pelimpahan wewenang
- Tanggung jawab
- Penggunaan hak

## 2.5 Operasionalisasi Variabel

**Tabel 2.2 : Operasionalisasi Variabel Kegiatan Penelitian Implementasi Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 24 Tahun 2016 (Studi Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah).**

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
1	2	3	4	5
Implementasi adalah suatu implementasi yang mempengaruhi implementasi tersebut (Edward III, dalam Nugroho. 2014:673)	Pelaksanaan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan PNS di Bpkad Kab. Pelalawan	Pelaksanaan kebijakan Disiplin	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koordinasi</li> <li>2. Tindakan tegas</li> <li>3. Ketentuan jam kerja</li> <li>4. Pelaksanaan apel Senin</li> <li>5. Pelaksanaan apel pagi dan sore di Satker</li> <li>6. Senam bersama</li> <li>7. Upacara hari besar nasional</li> <li>8. Upacara lainnya</li> <li>9. Melakukan absensi</li> <li>10. Memeriksa daftar hadir sebelum apel</li> <li>11. Mengawasi jam pulang kerja</li> </ol>	Ordinal

			<ul style="list-style-type: none"> <li>12. Merekapitulasi dan menindak pegawai yang bermasalah</li> <li>13. Sanksi tidak hadir tanpa alasan</li> <li>14. Sanksi tidak mengikuti apel pagi</li> <li>15. Sanksi terlambat masuk kerja</li> <li>16. Sanksi tidak senam</li> <li>17. Sanksi tidak wirid bulanan</li> <li>18. Sanksi tidak hadir (apel pagi, sore, senam, terlambat, pulang cepat) lebih dari 10 hari dalam sebulan)</li> <li>19. Sanksi tidak masuk setelah cuti bersama</li> </ul>	
Implementasi adalah suatu implementasi yang mempengaruhi implementasi tersebut (Edward III, dalam Nugroho. 2014:673)	Faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan (Teori Edward III)	Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Sosialisasi kebijakan</li> <li>2. Kejelasan isi kebijakan</li> <li>3. Ketelitian dalam penyampaian</li> <li>4. Konsistensi penyampaian</li> </ul>	Ordinal
		Sumber Daya	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Ketersediaan SDM pelaksana kebijakan</li> <li>2. Kejelasan wewenang yang dimiliki petugas</li> <li>3. Dukungan dari lingkungan kerja</li> </ul>	Ordinal
		Disposisi sikap	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Sikap petugas terhadap kebijakan</li> <li>2. Kepatuhan terhadap kebijakan yang dijalankan</li> <li>3. Kualitas kerja</li> <li>4. Kuantitas kerja</li> </ul>	Ordinal

		Struktur Birokrasi	1. Wewenang 2. Tanggung jawab 3. Penggunaan hak	Ordinal
--	--	--------------------	---	---------

## 2.6 Teknik Pengukuran

Untuk memudahkan menginterpretasikan data persepsi dari responden penelitian, penulis membuat pengukuran terhadap kriteria tanggapan responden. Hasil jawaban responden tersebut dicari rata-ratanya dengan menggunakan rumus dari Husein Umar (2011: 130)

$$\text{Nilai rata-rata} = \frac{\sum (\text{Frekuensi} \times \text{bobot})}{\sum \text{Populasi (n)}}$$

Setelah rata-rata skor dihitung, maka dilanjutkan membuat skala interval dengan cara sebagai berikut :

$$\frac{\text{Skor maksimum} - \text{skor minimum}}{\text{Banyaknya bilangan}}$$

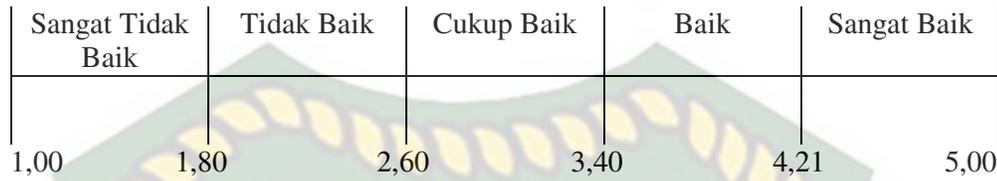
Maka diperoleh :  $(5-1)/5 = 0,8$  dengan demikian kategori skala dapat ditentukan sebagai berikut :

**Tabel 2.3**  
**Kategori Intepretasi Skor**

Kategori	Skala
Sangat Tidak Baik	1,00-1,80
Tidak Baik	1,81-2,60
Cukup Baik	2,61-3,40
Baik	3,41-4,20
Sangat Baik	4,21-5,00

Untuk mengklasifikasinya dapat dilihat pada garis kontinum sebagai berikut :

**Gambar 2.2**  
**Garis Kontinum**



Dari hasil pembagian tersebut dapat diketahui jawaban responden kategori mana.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Tipe/ Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian survey dengan model pendekatan deskriptif kuantitatif dengan tujuan mengetahui Implementasi Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 24 Tahun 2016 terkait pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai negeri sipil di BPKAD Kabupaten Pelalawan.

Menurut Nawawi (2000), penjelasan penelitian deskriptif terbatas pada usaha mengungkapkan suatu masalah dan keadaan atau peristiwa sebagaimana adanya sehingga bersifat sekedar untuk mengungkapkan fakta (*fact finding*). Hasil penelitian ditekankan pada pemberian gambaran secara obyektif tentang keadaan yang sebenarnya dari obyek yang diteliti.

#### 3.2 Lokasi Penelitian

Peneliti memilih lokasi penelitian di Kabupaten Pelalawan. Penentuan lokasi didasarkan atas pertimbangan secara umum peneliti lebih banyak mengetahui Kabupaten Pelalawan dari Kabupaten/ kota yang lain, juga mempertimbangkan unsur keterjangkauan lokasi penelitian oleh peneliti baik dilihat dari segi tenaga, biaya maupun dari segi efisiensi waktu. Penelitian dilaksanakan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Pelalawan yang berada di Pangkalan Kerinci. Pemilihan BPKAD Pelalawan karena beberapa tahun terakhir Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset

Daerah adalah salah satu Organisasi Perangkat Daerah yang memiliki Tunjangan Tambahan Penghasilan (TTP) lebih besar dari OPD lain yang ada di Kabupaten Pelalawan.

### **3.3 Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasinya adalah Seluruh Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan yang berjumlah 89 orang.

#### **3.3.2 Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menurut Arikunto (2012: 104) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang maka diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya.

Berdasarkan penelitian ini karena jumlah populasinya tidak lebih besar dari 100 orang responden, maka penulis mengambil 100 % jumlah populasinya yang ada pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan yaitu sebanyak 89 orang responden. Dengan Demikian penggunaan seluruh

populasi tanpa harus menarik sampel penelitian sebagai unit observasi disebut sebagai teknis sensus.

**Tabel 3.1 Daftar Populasi dan Sampel Pada Penelitian Implementasi Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 24 Tahun 2016 (Studi Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah)**

No	Kriteria Populasi	Populasi	Sampel	%
1	Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kab.Pelalawan (key informan untuk wawancara)	1	1	100%
2	Pegawai Negeri Sipil	88	88	100%
Total		<b>89</b>	<b>89</b>	-

### 3.4 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan berupa keterangan yang diberikan sampel, bersumber dari seluruh populasi dalam penelitian ini, seperti tingkat pendidikan dan tupoksi masing-masing bagian dalam struktur Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan.
2. Data Sekunder, yaitu data yang penulis peroleh melalui buku, dokumen dan data yang telah tersedia di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan yang berkaitan dengan masalah penelitian dan dianggap perlu. Begitu juga dari perpustakaan untuk mendapatkan teori-teori tertentu yang relevan dengan masalah penelitian termasuk peraturan-peraturan, keputusan-keputusan serta perundang-undangan yang berkaitan dengan hal tersebut. data

sekunder merupakan data yang bersumber di luar kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai (Moleong, 1991).

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam rangka pengumpulan data dan informasi yang berhubungan dengan masalah penelitian, maka digunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu:

- a. Angket, ditujukan kepada responden penelitian yaitu PNS di lokasi penelitian berupa daftar isian pertanyaan yang menanyakan tentang hal-hal yang berhubungan dengan penelitian. Angket diberikan dengan pola angket tertutup, yaitu angket yang sudah diberikan jawaban secara langsung. (Sugiyono, 2008).
- b. Wawancara, ditujukan kepada Kepala BPKAD Kabupaten Pelalawan yang berisikan faktor penghambat implementasi kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai. Menurut Koentjaraningrat (1995), metode wawancara atau interview ini, mencakup cara yang digunakan seseorang untuk tujuan suatu tugas tertentu dengan mencoba mendapatkan keterangan ataupun pendirian secara lisan dari seorang responden dengan bercakap-cakap, berhadapan muka dengan orang itu. Faisal (1990) menyatakan guna mempertajam hasil data, digunakan pula wawancara yang tidak terstruktur, yaitu peneliti mengajukan pertanyaan secara lebih bebas dan leluasa, tanpa terikat oleh susunan yang telah dibuat sebelumnya.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses penyederhanaan data dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan . Dalam menganalisa data dan informasi yang diperoleh berkenaan dengan kebijakan tersebut, maka penulis melakukan analisis data secara deskriptif yang ditampilkan dalam bentuk tabel-tabel frekuensi dan perhitungan persentase. Analisis ini digunakan karena pengukuran ini bersifat empiris, artinya faktor yang diturunkan dalam bentuk item-item pertanyaan disesuaikan dengan konteks penelitian lapangan. Untuk mempermudah dan menghindari kesalahpahaman serta adanya kesatuan dalam pengertian, maka penulis menggunakan skala Likert.

Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (sugiono, 2013: 132), Jawaban setiap item disesuaikan dengan pertanyaan menggunakan skala likert. Terdapat lima pilihan dalam skala likert sebagai berikut :

**Tabel 3.2**  
**Jawaban dengan skala likert**

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Biasa Saja (BS)	3
Kurang Setuju (KS)	2
Tidak Setuju (TS)	1

### 3.7 Jadwal Penelitian

**Tabel 3.3 : Jadwal Waktu Kegiatan Penelitian Implementasi Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 24 Tahun 2016 (Studi Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah)**

N O	Jenis Kegiatan	Bulan dan Minggu Ke																															
		Oktober				Nopember				Desembe r				Januari				Februari				Maret				April							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Persiapan dan Menyusun Usulan Penelitian			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																			
2	Seminar Usulan Penelitian													X	X	X	X																
3	Riset																	X															
4	Penelitian Lapangan																		X	X													
5	Pengolahan dan Analisis Data																					X	X	X									
6	Konsultasi Bimbingan Tesis																									X	X	X	X				
7	Ujian Tesis																																X

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

#### 4.1. Kabupaten Pelalawan

Nama Kabupaten Pelalawan berawal dari nama sebuah kerajaan Pelalawan yang pusat kerajaannya berada di pinggir sungai Kampar. Kerajaan ini berdiri tahun 1761 M, dan mulai terkenal pada masa pemerintahan Sultan Sayed Abdurrahman Fachrudin (1811-1822).

Adapun Raja terakhir dari kerajaan Pelalawan adalah Tengku Besar Kerajaan Pelalawan yang memerintah pada tahun 1940-1945. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 53 Tahun 1999 tentang pembentukan 8 (delapan) Kabupaten/Kota di Propinsi Riau yang diresmikan oleh Menteri Dalam Negeri tanggal 12 Oktober 1999 di Jakarta dan Operasional Pemerintah Daerah tanggal 5 Desember 1999, salah satu di antaranya adalah Kabupaten Pelalawan. Kabupaten ini memiliki luas 13.067,29 Km<sup>2</sup> dan pada awal terbentuknya terdiri atas 4 kecamatan, yaitu kecamatan: Langgam, Pangkalan Kuras, Bunut, dan Kuala Kampar.

Dalam perkembangannya, Kabupaten Pelalawan secara administratif terdiri atas 12 wilayah kecamatan, yang meliputi 106 Desa dan 12 Kelurahan. Pada tahun 2001 kepala daerah Kabupaten Pelalawan ditunjuk oleh DPRD yaitu pasangan H.T Azmun Jaafar, SH dan H. Anas Badrun. Kemudian bulan Februari 2006, dilakukan lah pemilihan kepala daerah langsung pertama dengan pasangan terpilih H.T Azmun Jaafar, SH dan H. Rustam Efendi sebagai Bupati dan Wakil Bupati

Kabupaten Pelalawan periode 2006-2012. Pilkada tahap kedua di Kabupaten Pelalawan dilaksanakan pada tanggal 16 Februari 2012.

Dalam Rapat Pleno Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Pelalawan tanggal 20 Februari 2012 ditetapkan pasangan HM Harris dan Marwan Ibrahim sebagai Bupati dan Wakil Bupati Kabupaten Pelalawan. Pilkada tahap ketiga di Kabupaten Pelalawan dilaksanakan pada tanggal 16 Desember 2015.

Dalam Rapat Pleno Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Pelalawan tanggal 27 Januari 2016 ditetapkan pasangan HM Harris dan Drs.H. Zardewan, MM periode (2016-2021) sebagai Bupati dan Wakil Bupati Kabupaten Pelalawan. Pilkada tahap keempat di Kabupaten Pelalawan dilaksanakan pada tanggal 16 Desember 2020.

Dalam Rapat Pleno Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Pelalawan tanggal 16 Desember 2020 ditetapkan pasangan H.Zukri dan H. Nasaruddin, SH.,MH periode (2021-2026) sebagai Bupati dan Wakil Bupati Kabupaten Pelalawan.

Ibukota Kabupaten Pelalawan berkedudukan di kota Pangkalan Kerinci yang merupakan bagian wilayah Kecamatan Langgam, sejak tahun 2001 Kabupaten Pelalawan mengalami pemekaran menjadi 10 Kecamatan yang terdiri dari, 1) Kecamatan Langgam, 2) Kecamatan Pangkalan Kerinci, 3) Kecamatan Pangkalan Kuras, 4) Kecamatan Ukui, 5) Kecamatan Pangkalan Lesung, 6) Kecamatan Bunut, 7) Kecamatan Pelalawan, 8) Kecamatan Kuala Kampar, 9) Kecamatan Teluk Meranti; dan 10) Kecamatan Kerumutan.

Kabupaten Pelalawan terus melaju dan meningkatkan segala pembangunan dengan melakukan pemekaran wilayah dari 10 Kecamatan

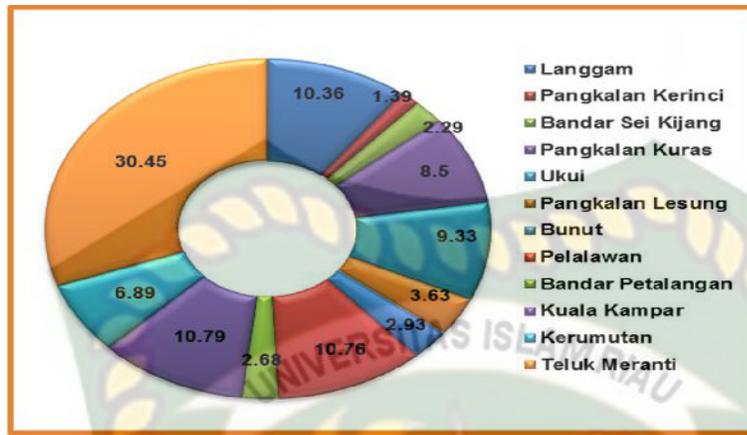
menjadi 12 Kecamatan, Kecamatan yang baru dimekarkan pada bulan Oktober 2005, adalah Kecamatan Bandar Sei Kijang, dan 2) Kecamatan Bandar Petalangan.

Kabupaten Pelalawan secara geografis terletak di Pesisir Pantai Timur Pulau Sumatera antara 1,25' Lintang Utara sampai 0,20' Lintang Selatan dan antara 100,42' Bujur Timur sampai 103,28' Bujur Timur.

Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Siak (Kecamatan Sungai Apit dan Kecamatan Siak), Kabupaten Kepulauan Meranti (Kecamatan Tebing Tinggi), Sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Indragiri Hilir (Kecamatan Kateman, Kecamatan Mandah, dan Kecamatan Gaung), Kabupaten Indragiri Hulu (Kecamatan Rengat, Kecamatan Pasir Penyau, Kecamatan Peranap, dan Kecamatan Kuala Cenayu); Kabupaten Kuantan Singingi (Kecamatan Kuantan Hilir, dan Kecamatan Singingi); Sebelah Barat Kabupaten Kampar (Kecamatan Kampar Kiri, Kecamatan Siak Hulu); Kota Pekanbaru (Kecamatan Rumbai dan Tenayan Raya); Sebelah Timur Provinsi Kepulauan Riau.

Luas wilayah Kabupaten Pelalawan kurang lebih 13.067,29 Km<sup>2</sup>. Kabupaten Pelalawan terdiri dari 12 kecamatan dengan kecamatan terluas adalah Kecamatan Teluk Meranti yaitu 4.113,03 Km<sup>2</sup> (31,48 %) dan yang paling kecil adalah Kecamatan Pangkalan Kerinci dengan luas 217,26 Km<sup>2</sup> atau 1,66 % dari luas Kabupaten Pelalawan.

Gambar 4.1 : Persentase Wilayah Kecamatan di Kabupaten Pelalawan



Sumber : Kabupaten Pelalawan dalam angka

Jarak lurus ibukota kecamatan yang terdekat dengan ibukota kabupaten adalah ibukota Kecamatan Pangkalan Kerinci  $\pm 0$  km. Sedangkan jarak yang terjauh adalah ibukota Kecamatan Kuala Kampar (Teluk Dalam) sejauh 159,2 km.

Kabupaten Pelalawan secara administratif terdiri atas 12 wilayah kecamatan, yang meliputi 104 Desa dan 14 Kelurahan. Adapun luas wilayah kabupaten Pelalawan menurut Kecamatan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.1 : Luas Wilayah Kabupaten Pelalawan Menurut Kecamatan, 2020**

NO.	KECAMATAN	IBUKOTA KECAMATAN	LUAS WILAYAH
1	Langgam	Langgam	1 476,29
2	Pangkalan Kerinci	Pangkalan Kerinci	217,26
3	Bandar Sei Kijang	Sekijang	325,03
4	Pangkalan Kuras	Sorek Satu	1 224,55
5	Ukui	Ukui Satu	1 337,47
6	Pangkalan Lesung	Pangkalan Lesung	438,08

7	Bunut	Pangkalan Bunut	444,65
8	Pelalawan	Pelalawan	1 469,38
9	Bandar Petalangan	Rawang Empat	361,85
10	Kuala Kampar	Teluk Dalam	683,39
11	Kerumutan	Kerumutan	976,31
12	Teluk Meranti	Teluk Meranti	4 113,03
<b>Pelalawan</b>			<b>13 067,29</b>

Sumber : Kabupaten Pelalawan Dalam Angka, 2021

Berdasarkan tabel diatas, dari 12 Kecamatan di Kabupaten Pelalawan Kecamatan yang paling luas adalah kecamatan Teluk Meranti yaitu dengan total 4.1123,03 Km<sup>2</sup> sedangkan kecamatan yang paling kecil adalah kecamatan Kecamatan Pangkalan Kerinci yang merupakan ibukota Kabupaten Pelalawan yaitu dengan luas 217,26 Ha.

Penduduk merupakan salah satu unsur penting pada suatu wilayah dalam menunjang perkembangan daerah tertentu, karena penduduk secara langsung mempengaruhi pertumbuhan pembangunan suatu daerah, karena semakin meningkat populasi penduduk suatu daerah akan diikuti dengan pertumbuhan pembangunan pada daerah tersebut. Jumlah penduduk Kabupaten Pelalawan tahun 2020 adalah 390.046 jiwa. Terdiri dari penduduk laki – laki sebanyak 201.685 jiwa dan perempuan 188.361 jiwa yang tersebar di 12 Kecamatan di Kabupaten Pelalawan. Mengenai jumlah penduduk bisa di lihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.2: Jumlah Penduduk dilihat dari Jenis Kelamin Menurut Kecamatan di Kabupaten Pelalawan, 2021

No	Kecamatan	Laki - Laki	Perempuan	Jumlah	Rasio Jenis Kelamin
1.	Langgam	17.189	15.808	32.997	109
2.	Pangkalan Kerinci	48.673	45.912	94.585	106
3.	Bandar Sei Kijang	11.180	10.301	21.481	109
4.	Pangkalan Kuras	31.538	29.585	61.123	107
5.	Ukui	20.848	19.450	40.298	107
6.	Pangkalan Lesung	15.459	14.373	29.832	108
7.	Bunut	7.942	7.523	15.465	106
8.	Pelalawan	10.115	9.005	19.120	112
9.	Bandar Petalangan	8.458	7.989	16.447	106
10.	Kuala Kampar	9.240	8.597	17.837	107
11.	Kerumutan	12.561	11.859	24.420	106
12.	Teluk Meranti	8.482	7.959	16.441	107
	Jumlah	<b>201.685</b>	<b>188.361</b>	<b>390.046</b>	<b>107</b>

Sumber : Kabupaten Pelalawan Dalam Angka, 2020

Dari tabel 4.2 diketahui jumlah penduduk di Kabupaten Pelalawan berdasarkan jenis kelamin menurut Kecamatan. Jumlah penduduk yang paling banyak yaitu pada kecamatan Pangkalan Kerinci yang berjumlah 94.545 jiwa, sedangkan jumlah penduduk yang jumlahnya paling sedikit yaitu pada kecamatan Teluk Meranti yaitu berjumlah 16.441 jiwa.

#### 4.2. Struktur Organisasi Badan Pengeolaan Keuangan Dan Aset Daerah

Berdasarkan pada Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2016 tentang pembentukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pelalawan, dapat dijelaskan susunan Organisasi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan berikut ini :

Kepala Badan; membawahi Sekretariat dan 6 (enam) bidang, yaitu :

1. Bidang Anggaran dan Informasi Keuangan Daerah;

2. Bidang Perbendaharaan;
3. Bidang Akuntansi dan Bina Keuangan;
4. Bidang Pendataan dan Pelayanan Pajak Daerah
5. Bidang Penagihan, Keberatan dan Banding
6. Bidang Aset;

#### **A. Sekretariat**

Sekretariat dipimpin oleh seorang sekretaris yang mempunyai tugas melaksanakan menyiapkan perumusan kebijakan, koordinasi, pembinaan dan perencanaan serta evaluasi pelaporan keuangan, umum dan kepegawaian.

Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud Sekretariat mempunyai fungsi :

- a. Menyiapkan bahan perencanaan dan pelaporan program kegiatan Badan;
- b. Melaksanakan pembinaan organisasi dan tata laksana;
- c. Melaksanakan administrasi surat menyurat, kearsipan, perlengkapan, inventarisasi dan rumah tangga;
- d. Melaksanakan administrasi keuangan dan kepegawaian;
- e. Melaksanakan Menyiapkan data, informasi, humas dan menyelenggarakan rapat, Menyusun dokumentasi dan perpustakaan;
- f. Melaksanakan pengawasan, evaluasi dan pelaporan badan; dan
- g. Melaksanakan tugas lain di bidang sekretariat yang diberikan oleh Kepala Badan.

Sekretariat terdiri dari tiga sub bagian yaitu : Subbag Umum dan Kepegawaian, Subbag Program dan Subbag Keuangan.

##### 1. Subbag Umum dan Kepegawaian

Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas membantu Sekretaris Badan dalam melaksanakan pelayanan administrasi kepegawaian lingkup Badan.

Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai fungsi :

- a. Menyusun program dan rencana kerja Sub Bagian Umum dan kepegawaian;
- b. Merumuskan dan pelaksanaan kebijakan teknis Sub Bagian umum dan kepegawaian;
- c. Menyiapkan dan memfasilitasi urusan hukum yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan Badan;
- d. Melaksanakan tata naskah dinas, humas dan protokol, kearsipan, kepustakaan, surat-menyurat, dan alat tulis unit kerja;
- e. Mengelola kebersihan, ketertiban dan keamanan ruang kerja serta lingkungan kerja Badan;
- f. Menyimpan, mendistribusikan dan mengelola aset Badan;
- g. Melaksanakan administrasi perjalanan dinas bagi pejabat dan staf di lingkungan Badan;
- h. Menyiapkan perlengkapan rapat dan pelayanan tamu;
- i. Menghimpun, menelaah dan mendokumentasikan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian;
- j. Menyiapkan bahan pembinaan dan pengembangan pegawai;
- k. Melaksanakan administrasi kepegawaian;
- l. Menyiapkan dan pengevaluasian SOP sesuai bidang tugasnya;
- m. Menginventarisasi, mengidentifikasi dan menyiapkan bahan pemecahan permasalahan sesuai bidang tugasnya;
- n. Mengevaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- o. Memberikan saran dan/atau pertimbangan kepada atasan mengenai langkah atau tindakan yang diambil sesuai bidang tugasnya;
- p. Melaksanakan fungsi lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan tugas pokoknya.

## 2. Sub Bagian Program

Sub bagian program mempunyai tugas melakukan Menyiapkan bahan Menyusun rencana program dan kegiatan, pendataan, evaluasi dan pelaporan. Sub Bagian program mempunyai fungsi :

- a. Melaksanakan koordinasi dalam rangka persiapan bahan perencanaan program kegiatan Sub Bagian Program;
- b. Menyiapkan bahan dan mengkoordinasikan perencanaan program kegiatan Badan;
- c. Menyusun rencana kegiatan dan program kerja tahunan, jangka menengah dan jangka panjang Badan;

- d. Melaksanakan pemantauan, pengawasan dan evaluasi program kegiatan;
- e. Mengkoordinasikan penyusunan bahan Laporan Menyelenggarakan Pemerintahan Daerah (LPPD), Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) Bupati, dan Laporan Kinerja; dan
- f. Melaksanakan tugas lain di bidang Program yang diberikan oleh atasan

### 3. Sub Bagian Keuangan

Sub bagian Keuangan mempunyai tugas melakukan urusan administrasi dan pengelolaan keuangan Badan. Subbagian Keuangan mempunyai fungsi :

- a. Melaksanakan koordinasi dalam rangka persiapan bahan perencanaan program kegiatan Sub Bagian Keuangan;
- b. Melaksanakan koordinasi dalam Menyusun rencana anggaran Badan;
- c. Melaksanakan pembukuan, verifikasi, dan pembinaan bendaharawan;
- d. Melaksanakan penyelesaian administrasi gaji pegawai;
- e. Mengadministrasikan penerimaan, penyetoran dan pelaporan pajak
- f. Menyusun dan penyampaian laporan pertanggungjawaban keuangan; dan
- g. Melaksanakan tugas lain di bidang keuangan yang diberikan oleh atasan.

### **B. Bidang Anggaran dan Informasi Keuangan Daerah**

Bidang Anggaran mempunyai tugas mengkoordinasikan, memfasilitasi Menyusun APBD dan Perubahan APBD, melakukan pembinaan dan evaluasi rancangan anggaran kabupaten.

Dalam melaksanakan tugas pokoknya, Bidang Anggaran dan Informasi Keuangan Daerah mempunyai fungsi:

- a. Merencanakan program kegiatan bidang anggaran;
- b. Menyusun kebijakan dan pedoman Menyusun dan pelaksanaan APBD;
- c. Melaksanakan Koordinasi rancangan APBD dan rancangan perubahan APBD;
- d. Menyiapkan dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);

- e. Melaksanakan fasilitasi tugas TAPD;
- f. Melaksanakan fasilitasi evaluasi RAPBD dan Rancangan Perubahan APBD;
- g. Melaksanakan fasilitasi dan koordinasi Sistem Informasi Keuangan Daerah; dan
- h. Melaksanakan tugas lain dibidang anggaran serta pembinaan keuangan daerah yang diberikan oleh Kepala Badan.

Bidang Anggaran dan Informasi Keuangan Daerah membawahi 3 Sub Bidang yaitu:

1. Sub Bidang Menyusun Anggaran dan Dana Transfer

Sub bidang Menyusun Anggaran dan Dana Transfer mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada sub Bidang Menyusun anggaran dan Dana Transfer. Sub bidang Menyusun Anggaran dan Dana Transfer mempunyai fungsi:

- a. Menyiapkan bahan program Menyusun anggaran dan Kegiatan sub bidang Menyusun anggaran;
- b. Mengumpulkan dan mengkaji data dan informasi lainnya sebagai bahan perumusan kebijakan teknis Menyusun anggaran
- c. Mengumpulkan, mengolah dan menganalisa data upaya pelayanan kegiatan Menyusun anggaran
- d. Menyiapkan bahan rumusan kebijakan teknis Menyusun anggaran dan;
- e. Menyiapkan bahan pembinaan dan melakukan koordinasi Menyusun anggaran;
- f. Menyiapkan dan memfasilitasi tugas TAPD;
- g. Menyiapkan dan memfasilitasi evaluasi Rancangan APBD dan Rancangan Perubahan APBD;
- h. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang;

2. Sub Bidang Pelaksanaan Anggaran.

Sub Bidang Pelaksanaan Anggaran mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Sub bidang Pelaksanaan Anggaran. Sub bidang Pelaksanaan Anggaran mempunyai fungsi :

- a. Menyiapkan bahan program Pelaksanaan Anggaran;
- b. Menyiapkan bahan rumusan kebijakan teknis Pelaksanaan Anggaran;
- c. Menyiapkan bahan pembinaan dan melakukan koordinasi Pelaksanaan Anggaran;

- d. Melaksanakan sebagian fungsi kuasa BUD, meliputi manajemen anggaran kas dan penerbitan rancangan surat penyediaan dana (SPD);
- e. Menyiapkan dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA); dan
- f. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang;

### 3. Sub Bidang Informasi Keuangan Daerah

Sub Bidang Informasi Keuangan Daerah mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Subbidang Informasi Keuangan Daerah. Subbidang Informasi Keuangan Daerah mempunyai fungsi:

- a. Menyiapkan bahan program Informasi Keuangan Daerah;
- b. Menyiapkan bahan rumusan kebijakan teknis Informasi Keuangan Daerah;
- c. Menyiapkan bahan pembinaan dan melakukan koordinasi Informasi Keuangan Daerah;
- d. Melaksanakan fasilitasi dan koordinasi Sistem Informasi Keuangan Daerah;
- e. Mengumpulkan, pengolahan dan Menyiapkan informasi keuangan daerah;
- f. Menyiapkan perencanaan pelaksanaan pemeliharaan basis data, sistem aplikasi, piranti lunak dan piranti penunjang Menyelenggarakan sistem informasi keuangan daerah;
- g. Melaksanakan sebagian fungsi kuasa BUD, meliputi penatausahaan data rekonsiliasi pengajian pegawai dan penerbitan surat keterangan pemberhentian pembayaran (SKPP); dan
- g. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang;

### C. Bidang Perbendaharaan

Bidang Perbendaharaan mempunyai tugas pokok Melaksanakan proses penatausahaan keuangan daerah dalam penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D), menyiapkan Surat Penyediaan Dana (SPD) dan Anggaran Kas, pengujian penagihan, pembinaan bendahara, menyelenggarakan administrasi penerimaan,

penyimpanan dan pengeluaran kas daerah, pelaksanaan dan pengelolaan utang dan piutang daerah serta pengelolaan investasi daerah.

Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud diatas Bidang Perbendaharaan mempunyai fungsi:

- a. Mengumpulkan dan menganalisa data di bidang perbendaharaan;
- b. Merumuskan pedoman dan petunjuk pelaksanaan mekanisme pengeluaran atas beban APBD;
- c. Menyiapkan bahan koordinasi dengan bidang unit kerja terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
- d. Melaksanakan sebagian fungsi kuasa BUD, meliputi manajemen anggaran kas dan penerbitan rancangan surat penyediaan dana (SPD);
- e. Menyiapkan Surat Penyediaan Dana (SPD)
- f. Menyiapkan bahan belanja daerah guna Menyusun Surat Penyediaan Dana (SPD) SKPD;
- g. Menerbitkan SP2D;
- h. Menyiapkan pelaksanaan pinjaman dan pemberian jaminan atas nama pemerintah daerah;
- i. Menyiapkan pelaksanaan pemberian pinjaman atas nama pemerintah daerah;
- j. Melaksanakan pengelolaan utang dan piutang daerah;
- k. Melaksanakan penagihan piutang daerah;
- l. Menyiapkan bahan penyelesaian Tuntutan Perbendaharaan dan Tuntutan Ganti Rugi (TPTGR) dalam pelaksanaan anggaran;
- m. Melaksanakan tugas lain dibidang Perbendaharaan dan Kas Daerah

Bidang Perbendaharaan membawahi 3 (tiga) Sub bidang yaitu :

#### 1. Sub Bidang Penerimaan dan Pengeluaran

Sub Bidang Penerimaan Dan Pengeluaran mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Subbidang Penerimaan dan Pengeluaran. Sub

Bidang Penerimaan dan Pengeluaran mempunyai fungsi :

- a. Menyusun program dan rencana kerja Bidang Penerimaan dan Pengeluaran;
- b. Merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis Bidang Penerimaan dan Pengeluaran;
- c. Melaksanakan pembayaran gaji;
- d. Melaksanakan pengujian SPM belanja;
- e. Memproses penerbitan SP2D belanja;

- f. Melaksanakan pengendalian penerimaan dan pengeluaran dana APBD / APBDP;
- g. Melaksanakan pemotongan, penyetoran dan pelaporan Iuran Wajib Pegawai (IWP), PPh Pasal 21 gaji PNS, Tabungan Perumahan (Taperum), Jaminan Kematian (JKM) dan Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK);
- h. Menyimpan uang daerah atas nama Kas Umum Daerah;
- i. Melaksanakan penempatan uang daerah dan mengelola/menatausahakan Investasi daerah;
- j. Melakukan koordinasi Dana Bagi Hasil (DBH);
- k. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang.

## 2. Sub Bidang Verifikasi dan Pelaporan

Sub Bidang Verifikasi dan Pelaporan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Subbidang Verifikasi dan Pelaporan. Sub bidang Verifikasi dan Pelaporan mempunyai fungsi :

- a. Menyusun Rencana kerja Sub bidang penerimaan dan pengeluaran;
- b. Merumuskan dan pelaksanaan kebijakan teknis Verifikasi dan Pelaporan;
- c. Mengumpulkan dan Mengolah data dalam rangka perencanaan teknis dan pelaksanaan program dan kegiatan Verifikasi dan Pelaporan;
- d. Melaksanakan penelitian bukti kas penerimaan dan pengeluaran dari kas daerah;
- e. Melaksanakan penatausahaan dokumen SP2D belanja;
- f. Menyiapkan dan membuat laporan BUD;
- g. Memverifikasi dan mengesahkan pendapatan dan belanja BLUD;
- h. Menyiapkan bahan penyelesaian Tuntutan Perbendaharaan dan Tuntutan Ganti Rugi (TPTGR) dalam pelaksanaan anggaran;
- i. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang.

## 3. Sub Bidang Belanja PPKD

Sub Bidang Belanja PPKD mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Subbidang Belanja PPKD. Sub bidang Belanja PPKD mempunyai fungsi :

- a. Menyusun Rencana kerja Sub bidang penerimaan dan pengeluaran;

- b. Merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis Subbidang Belanja PPKD;
- c. Mengumpulkan dan mengolah data dalam rangka perencanaan teknis dan pelaksanaan program dan kegiatan di subbidang Belanja PPKD;
- d. Melaksanakan pembinaan administrasi pengelolaan keuangan daerah yang berkaitan dengan belanja PPKD;
- e. Menyiapkan bahan penerbitan SPM pencairan dana Belanja PPKD;
- f. Melaksanakan pengendalian pencairan dana belanja PPKD;
- g. Melaksanakan penatausahaan dokumen SP2D belanja PPKD;
- h. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang.

#### **D. Bidang Akuntansi dan Bina Keuangan**

Bidang Akuntansi dan Pelaporan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Penatausahaan Keuangan, Akuntansi dan Pembukuan dan Bina Keuangan. Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud diatas, Bidang Akuntansi dan Bina Keuangan mempunyai fungsi:

- a. Menyusun program dan rencana kerja Bidang Akuntansi dan Bina Keuangan;
- b. Merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis Bidang Akuntansi dan Bina Keuangan;
- c. Menyelenggarakan pembinaan administrasi pengelolaan keuangan daerah;
- d. Menyelenggarakan penatausahaan pendapatan, belanja dan pembiayaan secara sistematis dan kronologis sesuai SAP;
- e. pelaksanaan konsolidasi laporan keuangan OPD dan BLUD;
- f. Menyusun laporan keuangan pemerintah daerah;
- g. Menyiapkan dokumen evaluasi pertanggung jawaban pelaksanaan APBD;

Bidang Akuntansi dan Bina Keuangan membawahi 3 (tiga) Sub bidang yaitu :

##### **1. Sub Bidang Penatausahaan Keuangan**

Sub Bidang Penatausahaan Keuangan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Subbidang Penatausahaan Keuangan. Sub bidang Penatausahaan Keuangan mempunyai fungsi :

- a. Menyiapkan bahan program penatausahaan keuangan;
- b. Menyiapkan bahan rumusan kebijakan teknis penatausahaan keuangan;
- c. Menyiapkan bahan pembinaan dan melakukan koordinasi penatausahaan keuangan;
- d. Melaksanakan penatausahaan pendapatan, belanja dan pembiayaan secara sistematis dan kronologis sesuai sap;
- e. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala bidang.

## 2. Sub bidang Akuntansi dan Pembukuan

Sub Bidang Akuntansi dan Pembukuan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Sub Bidang Akuntansi dan Pembukuan. Sub bidang Akuntansi dan Pembukuan mempunyai fungsi :

- a. Menyiapkan bahan program Akuntansi dan Pembukuan;
- b. Menyiapkan bahan rumusan kebijakan teknis Akuntansi dan Pembukuan;
- c. Menyiapkan bahan pembinaan dan melakukan koordinasi Akuntansi dan Pembukuan;
- d. pelaksanaan koordinasi realisasi Pendapatan daerah dan Belanja daerah
- e. Menyusun laporan keuangan pemerintah daerah;
- f. Menyiapkan dokumen evaluasi pertanggung jawaban pelaksanaan APBD;
- g. Menyiapkan bahan Menyusun laporan realisasi APBD bulanan, Triwulanan dan semesteran;
- h. Menyiapkan bahan Menyusun ikhtisar Laporan Keuangan BUMD;
- i. Menyiapkan konsolidasi laporan keuangan OPD dan BLUD; dan
- j. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang.

## 3. Sub Bidang Bina Keuangan

Sub Bidang Bina Keuangan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Bina Keuangan. Sub bidang Bina Keuangan mempunyai fungsi :

- a. Menyiapkan bahan program Bina Keuangan;
- b. Menyiapkan bahan rumusan kebijakan teknis Bina Keuangan;
- c. Menyiapkan bahan pembinaan dan melakukan koordinasi Bina Keuangan;
- d. Menyelenggarakan koordinasi dan pembinaan administrasi pengelolaan keuangan daerah;
- e. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang.

### **E. Bidang Pendataan dan Pelayanan Pajak Daerah**

Mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan Pendataan, Pengawasan, Verifikasi, Penetapan Pelayanan dan Pelaporan pajak daerah. Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud diatas Bidang Pendataan dan Pelayanan Pajak daerah mempunyai fungsi:

- a. Menyusun program dan rencana kerja Bidang Pendataan dan Pelayanan Pajak Daerah;
- b. Merumuskan dan pelaksanaan kebijakan teknis Bidang Pendataan dan Pelayanan Pajak Daerah;
- c. Menyelenggarakan sosialisasi, pembinaan, monitoring dan evaluasi serta pengkoordinasian pendaftaran, penetapan, pendataan dan pelayanan pajak daerah;
- d. Menyelenggarakan koordinasi dan evaluasi pengelolaan Pendapatan Asli Daerah;
- e. Melaksanakan tugas lain di bidang Pendataan dan Pelayanan Pajak Daerah yang diberikan oleh atasan.

Bidang Pendataan dan Penetapan membawahi 3 (tiga) Sub bidang yaitu :

#### 1. Sub Bidang Pendataan dan Pengawasan

Sub Bidang Pendataan dan Pengawasan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Sub Bidang Pendataan dan Pengawasan. Sub Bidang Pendataan dan Pengawasan mempunyai fungsi :

- a. Menyiapkan bahan program pendataan dan pengawasan pajak daerah;
- b. Menyiapkan bahan rumusan kebijakan teknis pendataan dan pengawasan pajak daerah;
- c. Menyiapkan bahan pembinaan dan melakukan koordinasi pendataan dan pengawasan pajak daerah;
- d. Melakukan pendataan, evaluasi dan pengawasan terhadap pajak daerah; dan
- e. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang

#### 2. Sub Bidang Verifikasi dan Penetapan

Sub Bidang Verifikasi dan Penetapan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Subbidang Verifikasi dan Penetapan. Sub bidang Verifikasi dan Penetapan mempunyai fungsi :

- a. Menyiapkan bahan program verifikasi dan penetapan pajak daerah;
- b. Menyiapkan bahan rumusan kebijakan teknis verifikasi dan penetapan pajak daerah;
- c. Menyiapkan bahan pembinaan dan melakukan koordinasi verifikasi dan penetapan pajak daerah;
- d. Melaksanakan survey ,verifikasi, penilaian dan penetapan subjek dan objek pajak daerah;dan
- e. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang

### 3. Sub Bidang Pelayanan dan Pelaporan PAD

Sub Bidang Pelayanan dan Pelaporan PAD mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Subbidang Pelayanan dan Pelaporan PAD. Sub bidang Pelayanan dan Pelaporan PAD mempunyai fungsi :

- a. Menyiapkan bahan program Pelayanan dan pelaporan PAD;
- b. Menyiapkan bahan rumusan kebijakan teknis Pelayanan dan pelaporan PAD;
- c. Menyiapkan bahan sosialisasi, pembinaan dan melakukan koordinasi Pelayanan dan Menyiapkan pelaporan PAD;
- d. Menyajikan informasi data objek dan subjek pajak daerah
- e. Menyiapkan Menyelenggarakan koordinasi dan evaluasi pengelolaan Pendapatan Asli Daerah
- f. Menyelenggarakan pelayanan pembayaran pajak daerah;
- g. Menyiapkan sistem informasi pengolahan data pajak daerah;
- h. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang

## **F. Bidang Penagihan, Keberatan dan Banding**

Bidang Penagihan, Keberatan dan Banding mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan penagihan, keberatan dan banding atas pajak daerah.

Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, bidang Penagihan, Keberatan dan Banding mempunyai tugas :

- a. Menyusun program dan rencana kerja Bidang Penagihan, keberatan dan banding pajak daerah
- b. Merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis Bidang Penagihan, keberatan dan banding pajak daerah.
- c. Menyelenggarakan pembinaan, monitoring, evaluasi serta pengkoordinasian dan pelaksanaan penagihan, keberatan dan banding pajak daerah.
- d. Melaksanakan penyisihan piutang dan penyelesaian administrasi piutang
- e. Menyelenggarakan dan mengkoordinasikan penagihan, piutang, pengurangan/ keringanan, keberatan dan banding, pengendalian operasional, pemeriksaan dan penindakan di bidang pajak daerah
- f. Melaksanakan tugas lain di bidang penagihan, keberatan dan banding yang diberikan oleh Kepala Badan.

Dalam melaksanakan tugas pokoknya Bidang Penagihan, Keberatan dan Banding membawahi 3 (tiga) sub bidang yaitu :

1. Sub Bidang Penagihan PBB dan BPHTB

Sub bidang penagihan PBB dan BPHTB mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Sub Bidang Penagihan PBB dan BPHTM. Sub bidang Penagihan PBB dan BPHTB mempunyai fungsi :

- a. Menyusun Rencana Kerja sub bidang penagihan PBB dan BPHTB
- b. Merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis sub bidang PBB dan BPHTB
- c. Melaksanakan penagihan pajak PBB dan BPHTB
- d. Menyiapkan bahan pembinaan dan pengawasan piutang pajak PBB dan BPHTB
- e. Mengumpulkan dan mengolah data hasil penagihan PBB dan BPHTB
- f. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang.

2. Sub bidang penagihan pajak daerah lainnya

Sub bidang penagihan pajak daerah lainnya mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Subbidang penagihan pajak daerah lainnya. Sub bidang penagihan pajak daerah lainnya mempunyai fungsi :

- a. Menyusun rencana kerja sub bidang penagihan pajak daerah lainnya.
- b. Merumuskan dan pelaksanaan kebijakan teknis sub bidang penagihan pajak daerah lainnya.
- c. Melaksanakan penagihan pajak daerah lainnya.
- d. Menyiapkan bahan pembinaan dan pengawasan piutang pajak daerah lainnya.
- e. Mengumpulkan dan pengolahan data hasil penagihan pajak daerah lainnya.
- f. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang.

### 3. Sub bidang Penyelesaian Piutang, Keberatan dan Banding

Sub bidang penyelesaian piutang, keberatan dan banding mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Subbidang Penyelesaian Piutang, keberatan dan banding. Sub bidang penyelesaian piutang, keberatan dan banding mempunyai fungsi :

- a. Menyusun rencana kerja sub bidang piutang, keberatan dan banding
- b. Merumuskan dan pelaksanaan kebijakan teknis sub bidang piutang, keberatan dan banding.
- c. Melaksanakan penagihan dan penyelesaian piutang, keberatan dan banding
- d. Menyiapkan bahan pembinaan dan pengawasan piutang, keberatan dan banding
- e. Mengumpulkan dan mengolah data hasil penagihan piutang, keberatan dan banding.
- f. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala bidang.

### G. Bidang Aset

Bidang Aset mempunyai tugas pokok menyusun dan melaksanakan perencanaan program pengendalian dan pemberdayaan aset / BMD (Barang Milik Daerah). Dalam melaksanakan tugas pokok Bidang Aset mempunyai fungsi:

- a. Menyusun pelaksanaan kegiatan perencanaan, pengendalian dan pemberdayaan aset;
- b. Menyiapkan bahan perumusan kebijakan teknis pengendalian dan pemberdayaan aset/BMD;
- c. Melaksanakan koordinasi perencanaan, pengendalian dan pemberdayaan aset/BMD;
- d. Melaksanakan pembinaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan aset/BMD; dan
- e. Melaksanakan tugas lain di bidang pengendalian dan pemberdayaan aset yang diberikan oleh Kepala Badan.

Dalam melaksanakan tugas pokoknya Bidang Aset membawahi 3 (tiga) Sub bidang yang meliputi:

- a. Sub Bidang Perencanaan Kebutuhan dan Pemanfaatan Aset

Sub Bidang Perencanaan Kebutuhan dan Pemanfaatan Aset mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Subbidang Perencanaan Kebutuhan dan Pemanfaatan Aset. Sub bidang Perencanaan Kebutuhan dan Pemanfaatan Aset mempunyai fungsi :

- a. Menyiapkan bahan program perencanaan kebutuhan dan pemanfaatan aset/BMD;
- b. Menyiapkan bahan rumusan kebijakan teknis perencanaan kebutuhan dan pemanfaatan aset/BMD;
- c. Menyiapkan bahan fasilitasi dan melakukan koordinasi perencanaan kebutuhan dan pemanfaatan aset/BMD;
- d. Menyusun Standar Harga Barang dan Jasa (SHBJ);
- e. Melaksanakan verifikasi penyerahan hasil pengadaan aset/BMD;
- f. Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan perencanaan kebutuhan dan pemanfaatan aset/BMD; dan
- g. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang.

- b. Sub Bidang Inventarisasi, Penatausahaan dan Pelaporan Aset

Sub Bidang Inventarisasi, Penatausahaan dan Pelaporan Aset mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Subbidang Inventarisasi,

Penatausahaan dan Pelaporan Aset. Sub bidang Inventarisasi, Penatausahaan dan Pelaporan Aset mempunyai fungsi :

- a. Menyiapkan bahan perencanaan program kegiatan inventarisasi, penatausahaan dan pelaporan aset/BMD;
  - b. Menyiapkan bahan rumusan kebijakan teknis inventarisasi, penatausahaan dan pelaporan aset/BMD
  - c. Menyiapkan bahan fasilitasi penatausahaan dan pelaporan aset/BMD;
  - d. Menyiapkan bahan Menyusun pedoman dan petunjuk teknis pengelolaan aset/BMD;
  - e. Melaksanakan fasilitasi, konsolidasi dan pengkoordinasian administrasi penatausahaan dan pelaporan aset/BMD;
  - f. Melakukan pembinaan, monitoring dan evaluasi terhadap penatausahaan dan pelaporan aset/BMD; dan
  - g. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang;
- c. Sub Bidang Penilaian, Pengamanan dan Penghapusan Aset.

Sub Bidang Penilaian, Pengamanan dan Penghapusan Aset mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pada Sub Bidang Penilaian, Pengamanan dan Penghapusan Aset. Sub Bidang Penilaian, Pengamanan dan Penghapusan Aset mempunyai fungsi :

- a. Menyiapkan bahan perencanaan program kegiatan penilaian, pengamanan dan penghapusan aset/BMD;
- b. Menyiapkan bahan rumusan kebijakan teknis penilaian, pengamanan dan penghapusan aset/BMD
- c. Menyiapkan bahan fasilitasi penilaian, pengamanan dan penghapusan aset/BMD;
- d. Melaksanakan fasilitasi, penyimpanan dan pengamanan surat berharga/dokumen kepemilikan aset/BMD;
- e. Melaksanakan verifikasi usulan penghapusan aset/BMD;
- f. Melaksanakan fasilitasi, konsolidasi dan pengkoordinasian penilaian, pengamanan dan penghapusan aset/BMD; dan
- g. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang

#### **4.3. Tugas Dan Fungsi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan**

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan sebagai Badan Daerah yang melaksanakan fungsi penunjang (*technostructure*) unsur keuangan sebagaimana amanat pasal 219 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah serta diperjelas melalui Pasal 46 Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah memiliki tugas dan fungsi sebagai pembantu kepala Daerah yang bertanggungjawab dalam mengatur dan mengurus urusan pemerintahan umum unsur keuangan daerah untuk menunjang kelancaran pelaksanaan fungsi inti (*operating core*) yang dilaksanakan oleh dinas teknis daerah.

Selanjutnya pada pasal 280 ayat (2) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 mengamanatkan bahwasanya Pemerintah Daerah dalam pengelolaan Keuangan Daerah memiliki kewajiban meliputi :

1. Mengelola dana secara efektif, efisien, transparan dan akuntabel;
2. Menyinkronkan pencapaian sasaran program Daerah dalam APBD dengan program Pemerintah Pusat; dan
3. Melaporkan realisasi pendanaan Urusan Pemerintahan yang ditugaskan sebagai pelaksanaan dari Tugas Pembantuan.

BPKAD Kabupaten Pelalawan dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Pelalawan Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Pelalawan.

Berdasarkan Perda Kabupaten Pelalawan Nomor 10 Tahun 2016 Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Pelalawan BPKAD Kabupaten Pelalawan merupakan Badan Daerah dengan type A melaksanakan

fungsi penunjang Keuangan. Selanjutnya berdasarkan Perbup Pelalawan Nomor 78 Tahun 2016 telah menetapkan kedudukan, tugas dan fungsi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan sebagai berikut :

### **1. Kedudukan**

BPKAD Kab.Pelalawan dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. yang mempunyai tugas menyusun, melaksanakan, memimpin, merumuskan, mengkoordinasikan, membina dan mengendalikan kebijakan teknis bidang Keuangan, Pendapatan dan Aset Daerah.

### **2. Tugas**

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan mempunyai tugas menyusun, melaksanakan, memimpin, merumuskan, mengkoordinasikan, membina dan mengendalikan kebijakan teknis bidang Keuangan, Pendapatan dan Aset Daerah.

### **3. Fungsi**

Adapun fungsi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan adalah sebagai berikut :

- a. Melaksanakan kegiatan kesekretariatan, meliputi pembinaan dan evaluasi, keuangan, umum dan kepegawaian;
- b. Mengelola administrasi Keuangan, Pendapatan dan Aset Daerah;
- c. Membina pelaksanaan pengelolaan APBD;
- d. Mengkoordinasi, Menyusun, perumusan dan pelaksanaan kebijakan pengelolaan keuangan dan aset daerah;
- e. pengendalian pengelolaan keuangan dan aset daerah;
- f. Menyusun pedoman dan petunjuk teknis pengelolaan keuangan dan aset daerah;
- g. Melaksanakan evaluasi APBD dan Perubahan APBD, sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
- h. Menyusun rancangan APBD dan rancangan perubahan APBD;

- i. Melaksanakan fungsi Bendahara Umum Daerah (BUD) selaku Pejabat Pengelolaan Keuangan Daerah (PPKD);
- j. Menyusun laporan keuangan daerah dalam rangka pertanggung jawaban pelaksanaan APBD;
- k. Menyusun petunjuk teknis pelaksanaan sistem penerimaan dan pengeluaran kas daerah;
- l. Melaksanakan pinjaman dan pemberian pinjaman atas nama pemerintah daerah;
- m. Melaksanakan sistem akuntansi dan pelaporan keuangan daerah;
- n. Menyajikan informasi keuangan daerah;
- o. Membina kebijakan pengelolaan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD); dan
- p. Melaksanakan tugas lain di bidang Keuangan dan Aset daerah yang diberikan oleh Bupati.

Tugas dan fungsi BPKAD tersebut kemudian dijabarkan ke dalam Rencana Strategi (RENSTRA) BPKAD yang memuat program kerja operasional sebagai arah dari pencapaian tujuan dan sasaran yang memberikan kontribusi bagi pencapaian visi dan misi Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah. Penjabaran Program kerja operasional dalam bentuk kegiatan yang disusun secara tahunan dimuat dalam Rencana Kerja (RENJA) BPKAD. Renja tersebut juga menjadi bahan untuk mengevaluasi dan memperbaiki program kerja operasional.

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

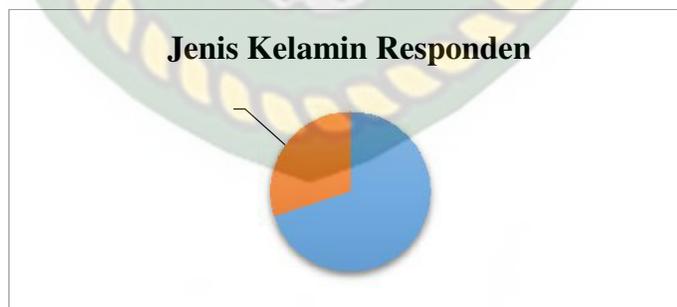
#### 5.1 Identitas Responden

Responden dalam penelitian ini adalah Seluruh Pegawai Negeri yang berjumlah 89 orang. Untuk mendapatkan gambaran secara lebih jelas mengenai responden, berikut dideskripsikan identitas responden menurut jenis kelamin, kelompok umur, dan pendidikan terakhir.

##### 5.1.1 Jenis Kelamin

Jenis kelamin mempengaruhi emosional responden yang bersangkutan dalam Implementasi Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 24 Tahun 2016 (Studi Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil Di Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah) berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

**Gambar 5.1 : Distribusi responden Berdasarkan Jenis Kelamin**



*Sumber : Data olahan penulis, 2021*

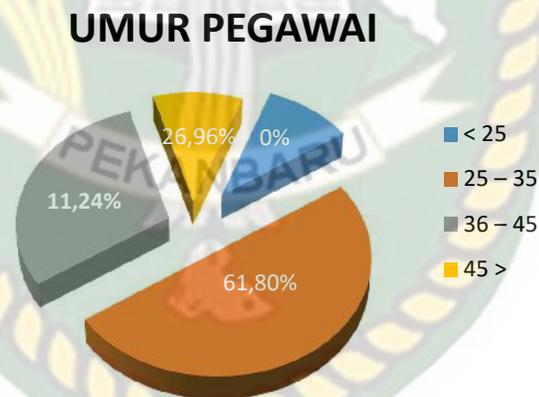
Dari data pada Gambar 5.1 di atas, berdasarkan klasifikasi jenis kelamin diketahui bahwa jumlah PNS pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah

Kabupaten Pelalawan berjumlah 89 orang, lebih banyak laki – laki daripada perempuan, dengan jumlah laki-laki 49 orang sedangkan jumlah perempuan 40 orang.

### 5.1.2 Kelompok Umur

Umur seseorang dapat mencerminkan kemampuan dan kondisi seseorang secara fisik, yang memungkinkan menjadi pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. Proporsi identitas responden berdasarkan umur menggambarkan tingkat pengalaman dan kedewasaan pola pikir responden. Untuk mengetahui klasifikasi responden berdasarkan umur dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

**Gambar 5.2 : Distribusi Pegawai Berdasarkan Umur**



*Sumber : Data olahan penulis, 2021.*

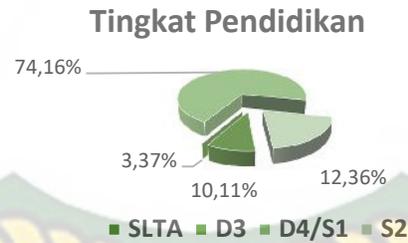
Dari gambar 4.2 di atas dapat diketahui bahwa komposisi umur responden yang jumlahnya paling banyak adalah yang umurnya berkisar antara 36 sampai dengan 45 tahun berjumlah 55 orang atau 61,80%, responden yang berumur 25 sampai dengan 35 tahun berjumlah 10 orang atau 11,24%, responden yang berumur

responden yang berumur kurang dari 25 tahun berjumlah 0 orang atau 0% dan yang berumur lebih dari 45 tahun berjumlah 24 orang atau 26,96%. Informasi mengenai umur responden sangat penting untuk diketahui, karena perbedaan umur masing – masing responden sangat berpengaruh terhadap sikap dan cara pandangnya dalam menilai kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan.

### 5.1.3 Kelompok Pendidikan

Pendidikan memegang peranan penting dalam kaitannya dengan kinerja, dimana kualitas kinerja antara pegawai yang satu dengan yang lainnya cenderung berbeda atau tidak sama, hal ini disebabkan karena adanya perbedaan tingkat pendidikan mereka. Pendidikan dapat membentuk manusia menjadi terampil, berpengetahuan dan memiliki sikap mental dengan kepribadian lebih baik. Tingkat pendidikan yang dimiliki oleh pegawai akan berpengaruh terhadap pola pikirnya, pegawai yang berpendidikan lebih tinggi cenderung akan berpikir lebih maju dan lebih mudah menerima dibanding pegawai yang berpendidikan lebih rendah. Tingkat pendidikan akan mempengaruhi cara berpikir, cara pandang, bahkan persepsi terhadap suatu kebutuhan. Adapun tingkat pendidikan responden dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

**Gambar 5.3 : Distribusi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan.**



**Sumber : Data olahan penulis, 2021**

Dari gambar 4.3 di atas dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan responden yang jumlahnya paling banyak adalah S1 berjumlah 66 orang atau 74,16%, responden S2 berjumlah 11 orang atau 12,36%, responden yang D3 berjumlah 3 orang atau 3,37%, responden yang berpendidikan SMA/SMU berjumlah 9 orang atau 10,11%. Informasi mengenai informasi tingkat pendidikan responden sangat penting untuk diketahui, karena perbedaan tingkat pendidikan berpengaruh terhadap cara pandang dan pola pikir serta sikap dalam memahami aturan disiplin yang dijalankan pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan.

## 5.2 Analisis Data dan Hasil Penelitian

**A. Implementasi Kebijakan Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Pelalawan (studi tentang Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 di BPKAD) dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhinya antara lain :**

### 1. Komunikasi (*communication*)

Komunikasi (*communication*), dimana komunikasi merupakan salah satu variabel yang menentukan efektivitas implementasi kebijakan, komunikasi kepada

publik berguna untuk menyampaikan kebijakan, rencana kerja dan capaian kinerja. Salah satu bentuk komunikasi adalah dengan sosialisasi kebijakan dengan tujuan untuk menjelaskan isi kebijakan, ketelitian dan konsistensi menyampaikan kebijakan.

#### **a. Sosialisasi Kebijakan**

Suatu program atau rencana akan berjalan dengan optimal apabila terdapat sosialisasi di dalamnya. Menurut Mardikanto dan Soebianto (2013 : 125) menyatakan bahwa : Sosialisasi merupakan upaya mengkomunikasikan kegiatan untuk menciptakan dialog dengan masyarakat. Melalui sosialisasi akan membantu meningkatkan pemahaman masyarakat dan pihak terkait tentang program yang direncanakan. Proses sosialisasi menjadi sangat penting, karena akan menentukan minat atau ketertarikan masyarakat untuk berpartisipasi dalam program yang telah dikomunikasikan.

Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pelalawan yang telah dilaksanakan sosialisasinya sejak dikeluarkan, namun pelaksanaannya masih dirasakan kurang dipahami secara detail oleh PNS yang ada di Kabupaten Pelalawan ini terlihat masih ditemukan pegawai yang melanggar disiplin, hal ini dapat dilihat dari pemotongan tunjangan tambahan penghasilan pegawai. Data tersebut menunjukkan masih terdapat pegawai BPKAD yang melakukan pelanggaran disiplin, sedangkan peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tersebut bertujuan untuk meningkatkan disiplin dan kinerja serta memberikan sanksi yang tegas.

Untuk melihat hasil sosialisasi kebijakan tersebut maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui 63 responden atau 70,8% memberikan jawaban positif (sangat setuju dan setuju), 11 responden atau 12,3% biasa saja, 15 responden atau 16,8% memberikan jawaban negatif (kurang setuju dan tidak setuju).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,7 dengan kategori baik. Ini berarti bahwa pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD Pelalawan sudah pernah mendapatkan sosialisasi tentang adanya ketentuan pemotongan tambahan penghasilan.

Hasil responden tentang sosialisasi kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.1.1 : Deskripsi jawaban tentang sosialisasi kebijakan

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat setuju	24	5	120	3,7
2	Setuju	39	4	156	
3	Biasa saja	11	3	33	
4	Kurang setuju	6	2	12	
5	Tidak setuju	9	1	9	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>330</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan bahwa sosialisasi merupakan aspek yang sangat penting dalam seluruh proses kebijakan karena kebijakan yang telah dibuat akan bermanfaat bila disosialisasikan.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa sosialisasi kebijakan bukanlah menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,7 dengan kategori baik.

Dalam pelaksanaan kebijakan menurut Horton dan Hunt (1987-1989) Sosialisasi kebijakan pada prinsipnya adalah "cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya".

#### **b. Kejelasan Isi Kebijakan**

Komunikasi suatu program hanya dapat dilaksanakan dengan baik apabila jelas bagi para pelaksana. Hal ini menyangkut proses penyampaian informasi, kejelasan informasi atau isi kebijakan yang akan dijalankan.

Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pelalawan yang telah dilaksanakan sosialisasinya serta kejelasan isi dari Peraturan bupati ini sejak dikeluarkan, namun pelaksanaannya masih dirasakan kurang dipahami secara detail oleh PNS yang ada di Kabupaten Pelalawan ini terlihat masih ditemukan pegawai yang melanggar disiplin, hal ini dapat dilihat dari pemotongan tunjangan tambahan penghasilan pegawai. Data tersebut menunjukkan masih terdapat pegawai BPKAD yang melakukan pelanggaran disiplin, sedangkan peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tersebut bertujuan untuk meningkatkan disiplin dan kinerja serta memberikan sanksi yang tegas.

Untuk melihat hasil kejelasan isi kebijakan tersebut maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden dapat diketahui bahwa jawaban positif (sangat setuju dan setuju) 62 responden atau 69,7%, 9 biasa saja, 18 responden atau 20,2% memberikan jawaban negatif (kurang setuju dan tidak setuju).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,6 dengan kategori baik. Ini berarti bahwa pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD sudah menerima informasi dengan jelas tentang isi aturan yang mengatur tentang pemotongan tunjangan tambahan penghasilan yakni Perbub nomor 24 Tahun 2016.

Untuk deskripsi jawaban responden tentang kejelasan isi kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.1.2 : Deskripsi jawaban tentang kejelasan isi kebijakan

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat setuju	17	5	85	3,6
2	Setuju	45	4	180	
3	Biasa saja	9	3	27	
4	Kurang setuju	14	2	28	
5	Tidak setuju	4	1	4	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>324</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan bahwa sudah jelasnya informasi/isi kebijakan yang disampaikan berkaitan tentang pemberian sanksi yang diberikan berupa

pemotongan tunjangan tambahan penghasilan yang dibuat dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja serta disiplin kerja pegawai sehingga dapat diketahui item apa saja beserta persentase pemotongan tunjangan tambahan penghasilan tersebut.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa kejelasan isi kebijakan bukanlah menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,6 dengan kategori baik.

### **c. Ketelitian Dalam Menyampaikan**

Ada pun menurut Djaja dalam bukunya Public Relation, dalam menyampaikan informasi mengenai ide-ide ataupun suatu gagasan, Public Relations harus mempertimbangkan hal-hal dalam pesan komunikasinya, diantaranya sebagai berikut : a. Pesan komunikasi harus disampaikan secara jujur, objektif dan harus direncanakan sehingga mencakup unsur ketelitian. Ketelitian dalam menyampaikan isi kebijakan merupakan hal yang sangat penting.

Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pelalawan yang telah dilaksanakan sosialisasinya sejak dikeluarkan, namun pelaksanaannya masih dirasakan kurang dipahami secara detail oleh PNS yang ada di Kabupaten Pelalawan ini terlihat masih ditemukan pegawai yang melanggar disiplin, hal ini dapat dilihat dari pemotongan tunjangan tambahan penghasilan pegawai. Data tersebut menunjukkan masih terdapat pegawai BPKAD yang melakukan pelanggaran disiplin, sedangkan

peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tersebut bertujuan untuk meningkatkan disiplin dan kinerja serta memberikan sanksi yang tegas.

Untuk melihat hasil ketelitian dalam menyampaikan kebijakan tersebut maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden dapat diketahui bahwa jawaban positif (sangat setuju dan setuju) dengan 53 responden atau 59,6%, 19 responden biasa saja, 17 responden atau 19,1% memberikan jawaban negatif (kurang setuju dan tidak setuju).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interprestasi score maka didapatkan hasil sebesar 3,3 dengan kategori hanya cukup. Ini berarti bahwa pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD belum teliti dalam menyampaikan informasi tentang isi aturan yang mengatur tentang pemotongan tunjangan tambahan penghasilan yakni Perbub nomor 24 Tahun 2016.

Setelah dilakukan analisis data skala interprestasi score terhadap 89 orang responden, maka didapatkan hasil sebesar 3,2 dengan kategori cukup baik.

Hasil responden tentang ketelitian dalam penyampaian kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.1.3 : Deskripsi jawaban tentang ketelitian dalam penyampaian

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat setuju	9	5	45	3,3
2	Setuju	44	4	176	
3	Biasa saja	19	3	57	
4	Kurang setuju	2	2	4	
5	Tidak setuju	15	1	15	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>297</b>	<b>Cukup Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan bahwa ketelitian dalam penyampaian kebijakan pemotongan Tunjangan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD baru tahap cukup baik sehingga perlu dilakukan kembali sosialisasi sehingga kebijakan tersebut bisa diterapkan.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa ketelitian dalam penyampaian menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,3 dengan kategori cukup baik.

#### **d. Konsistensi Penyampaian**

Konsistensi dalam menyampaikan isi kebijakan merupakan hal yang sangat penting, dengan responden 89 orang dapat diketahui bahwa jawaban positif (sangat setuju dan setuju) dengan 57 responden atau 64%, 21 responden biasa saja, 11 responden atau 12,4% memberikan jawaban negatif (kurang setuju dan tidak setuju).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 2,8 dengan kategori cukup baik. Ini berarti konsistensi dalam menyampaikan aturan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan di BPKAD masih dalam kategori cukup

Hasil responden tentang konsistensi dalam penyampaian kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.1.4 : Deskripsi jawaban tentang konsistensi penyampaian

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat setuju	9	5	0	2,8
2	Setuju	48	4	132	
3	Biasa saja	21	3	45	
4	Kurang setuju	8	2	62	
5	Tidak setuju	3	1	33	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>250</b>	<b>Cukup Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini dibuktikan dari hasil menunjukkan bahwa pelaksanaan menyampaikan aturan /melakukan Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan kepada pegawai masih dalam kategori cukup.

Secara keseluruhan dari dimensi Komunikasi dapat dilihat bahwa Sosialisasi kebijakan dan kejelasan isi kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan sudah baik. Sedangkan dari ketelitian dalam menyampaikan serta konsistensi penyampaian kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan baru kategori cukup.

Hasil penjumlahan persentase responden sosialisasi kebijakan sangat setuju dan Setuju sejumlah 70,8% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 16,8% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 2,8 dengan kategori cukup baik. Hasil

penjumlahan persentase responden kejelasan isi kebijakan sangat setuju dan Setuju sejumlah 69,7% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 20,2% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3,6 dengan kategori baik. Hasil penjumlahan persentase responden ketelitian dalam menyampaikan sangat setuju dan Setuju sejumlah 69,7% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 20,2% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3,6 dengan kategori baik. Hasil penjumlahan persentase responden konsistensi penyampaian sangat setuju dan Setuju sejumlah 69,7% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 20,2% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3,6 dengan kategori baik.

Dari faktor komunikasi setelah dirata-ratakan dan dianalisa maka didapatkan nilai 3,3 dengan kategori cukup dengan faktor yang paling menonjol adalah sosialisasi kebijakan dan faktor yg paling rendah adalah faktor konsistensi penyampaian. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 5.1.5 : Deskripsi jawaban tentang implementasi dilihat dari dimensi komunikasi**

No	Komunikasi	Pilihan Jawaban					Jumlah
		SS	S	BS	KS	TS	
1	Sosialisasi kebijakan	24	39	11	6	9	3.7
		27.0%	43,8%	12,4%	6,7%	10.1%	
2	Kejelasan isi kebijakan	17	45	9	14	4	3.6

		19,1%	50,6%	10,1 %	15,7%	4,5%	
3	Ketelitian dalam penyampaian	4	39	28	3	15	3.2
		4,5%	43,8%	31,5%	3,4%	16,8 %	
4	Konsistensi penyampaian	0	33	15	30	11	2.8
		%	37,1%	16,8%	33,7%	12,4%	
	Jumlah	45	156	63	53	39	
	Rerata	11,2	39	15,7	13,2	9,7	3,3
	Persentase	12.64%	43.82%	17.70%	14.89%	10.96%	

Sumber : Data Olahan, 2021

Pada tabel 5.1.5 dapat dilihat 4 faktor komunikasi yaitu sosialisasi kebijakan, kejelasan isi, ketelitian dalam menyampaikan serta konsistensi penyampaian aturan saling mempengaruhi untuk pelaksanaan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan. Hal ini sesuai dengan Edward III (1980: 70) bahwa komunikasi (*communication*), dimana komunikasi merupakan salah satu variabel yang menentukan efektivitas implementasi kebijakan sebab komunikasi sarana untuk menyebarluaskan informasi baik dari atas ke bawah maupun sebaliknya. Dalam hubungan ini untuk menghindari terjadinya distorsi informasi tentang penataan organisasi, maka perlu adanya ketepatan waktu dalam penyampaian informasi, isi informasi harus jelas serta memerlukan ketelitian dan konsistensi dalam penyampaiannya.

## 2. Sumber Daya(*resources*)

Sumber-daya (*resources*), dimana sumber-sumber memegang peranan penting dalam implementasi kebijakan, karena tidak akan efektif apabila sumber-sumber yang dibutuhkan tidak memadai. Sumber-sumber dimaksud dalam hal ini adalah unsur staf sebagai pelaksana pelayanan harus memiliki ketrampilan untuk melaksanakan kebijakan, dukungan lingkungan kerja serta adanya wewenang untuk melaksanakan kebijakan pelayanan umum. Dimensi yang digunakan antara lain:

### a. Ketersediaan SDM Pelaksana Kebijakan

Edward III dalam Widodo (2010:98) mengemukakan bahwa faktor sumber daya mempunyai peranan penting dalam implementasi kebijakan. Menurut Edward III dalam Widodo (2010:98) bahwa sumberdaya tersebut meliputi sumberdaya manusia, sumber daya anggaran, dan sumberdaya peralatan dan sumberdaya kewenangan.

Sumberdaya manusia merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Edward III dalam Widodo (2010:98) menyatakan bahwa "*probably the most essential resources in implementing policy is staff.*

Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pelalawan tentu harus ada Sumber Daya Manusia yang menjalankan kebijakan ini, Dari data yang diperoleh menunjukkan masih terdapat pegawai BPKAD yang melakukan pelanggaran disiplin, sedangkan

peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tersebut bertujuan untuk meningkatkan disiplin dan kinerja serta memberikan sanksi yang tegas.

Untuk melihat ketersediaan SDM pelaksana kebijakan tersebut maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat tersedia dan tersedia) dengan 54 responden atau 60,7%, 21 responden ragu-ragu, 14 responden atau 15,7% memberikan jawaban negatif (kurang tersedia dan tidak tersedia).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interprestasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,4 dengan kategori baik. Ini berarti bahwa pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD menilai sudah adanya ketersediaan SDM Pelaksana Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pelalawan terkait kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan.

Hasil responden tentang ketersediaan SDM dalam pelaksana kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.2.1 : **Deskripsi jawaban tentang ketersediaan SDM pelaksana kebijakan**

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat tersedia	3	5	15	3,4
2	Tersedia	51	4	204	
3	Ragu-ragu	21	3	63	
4	Kurang tersedia	11	2	22	
5	Tidak tersedia	3	1	3	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>307</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan bahwa ketersediaan SDM pelaksana merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa ketersediaan SDM pelaksana kebijakan bukanlah menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,4 dengan kategori baik.

#### **b. Kejelasan Wewenang/Sumber Daya Kewenangan**

Sumber daya lain yang cukup penting dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan adalah kewenangan. Menurut Edward III dalam Widodo (2010:103) menyatakan bahwa:

Kewenangan (authority) yang cukup untuk membuat keputusan sendiri yang dimiliki oleh suatu lembaga akan mempengaruhi lembaga itu dalam melaksanakan suatu kebijakan. Kewenangan ini menjadi penting ketika mereka dihadapkan suatu masalah dan mengharuskan untuk segera diselesaikan dengan suatu keputusan.

Oleh karena itu, Edward III dalam Widodo (2010:103), menyatakan bahwa pelaku utama kebijakan harus diberi wewenang yang cukup untuk membuat keputusan sendiri untuk melaksanakan kebijakan yang menjadi kewenangannya.

Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pelalawan tentu harus ada kejelasan wewenang /Sumber Daya kewenangan yang menjalankan kebijakan ini, Dari data yang diperoleh menunjukkan masih terdapat pegawai BPKAD yang melakukan pelanggaran disiplin, sedangkan peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tersebut

bertujuan untuk meningkatkan disiplin dan kinerja serta memberikan sanksi yang tegas.

Untuk melihat kejelasan wewenang/Sumber Daya kewenangan kebijakan tersebut maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan 55 responden atau 61,8%, 9 responden biasa saja, 25 responden atau 28,1% memberikan jawaban negatif (kurang jelas dan tidak jelas).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,3 dengan kategori hanya cukup. Ini berarti bahwa pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD menilai cukup adanya kejelasan wewenang dalam Pelaksanaan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pelalawan terkait kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan.

Hasil responden tentang kejelasan wewenang dalam pelaksanaan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.2.2 : **Deskripsi jawaban tentang kejelasan wewenang yang dimiliki petugas**

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat jelas	6	5	30	3,3
2	Jelas	49	4	196	
3	Biasa saja	9	3	27	
4	Kurang jelas	20	2	40	
5	Tidak jelas	5	1	5	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>298</b>	<b>Cukup Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan bahwa kejelasan wewenang yang dimiliki petugas Terkait kebijakan pemotongan Tunjangan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD baru tahap cukup baik sehingga perlu diperjelas. Kejelasan wewenang yang dimiliki petugas merupakan aspek yang sangat penting dalam seluruh proses kebijakan karena kebijakan yang telah dibuat baru bisa dijalankan jika ada kewenangan yang diberikan.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa kejelasan wewenang yang dimiliki petugas menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,3 dengan kategori cukup baik.

kejelasan wewenang yang dimiliki petugas merupakan aspek yang sangat penting dalam seluruh proses kebijakan karena kebijakan yang telah dibuat baru bisa dijalankan jika ada kewenangan yang diberikan.

### **c. Dukungan Dari Lingkungan Kerja**

Edward III dalam Widodo (2010:102) menyatakan bahwa sumberdaya peralatan merupakan sarana yang digunakan untuk operasionalisasi implementasi suatu kebijakan yang meliputi gedung, tanah, dan sarana yang semuanya akan memudahkan dalam memberikan pelayanan dalam implementasi kebijakan.

Edward III dalam Widodo (2010:102) menyatakan :

Physical facilities may also be critical resources in implementation. An implementor may have sufficient staff, may understand what he supposed to do, may have authority to exercise his task, but without the necessary building, equipment, supplies and even green space implementation will not succeed .

Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pelalawan tentu harus ada dukungan dari lingkungan kerja salah satunya fasilitas yang digunakan untuk mengukur kedisiplinan pegawai seperti alat absensi otomatis dan lain sebagainya, tentu saja mendukung dari kebijakan ini. Dari data yang diperoleh menunjukkan masih terdapat pegawai BPKAD yang melakukan pelanggaran disiplin, sedangkan peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tersebut bertujuan untuk meningkatkan disiplin dan kinerja serta memberikan sanksi yang tegas.

Untuk melihat Pemerintah telah memberikan dukungan berupa fasilitas yang digunakan untuk mengukur kedisiplinan pegawai seperti alat absensi otomatis dan lain sebagainya untuk menjalankan kebijakan tersebut maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat tersedia dan tersedia) dengan 87 responden atau 97,8%, 0 responden ragu-ragu, 2 responden atau 2,2% memberikan jawaban negatif (kurang tersedia dan tidak tersedia). Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data scala interpretasi score maka didapatkan hasil sebesar 4,1 dengan kategori baik.

Hasil responden tentang dukungan dari lingkungan kerja dalam pelaksanaan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.2.3 : Deskripsi jawaban tentang dukungan dari lingkungan kerja

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat tersedia	16	5	80	4,1
2	Tersedia	71	4	284	

3	Ragu-ragu	0	3	0	
4	Kurang tersedia	2	2	4	
5	Tidak tersedia	0	1	0	
	Jumlah	<b>89</b>		<b>368</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini dibuktikan dari hasil menunjukkan bahwa dukungan dari lingkungan kerja untuk mendukung pelaksanaan Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan kepada pegawai dalam kategori baik atau artinya Pemerintah/BPKAD Pelalawan telah menyediakan fingerprint yang digunakan untuk mengukur kedisiplinan pegawai, sehingga didapat data kehadiran PNS yang akurat dalam menjalankan kebijakan tersebut

Secara keseluruhan dari dimensi sumber daya dapat dilihat bahwa ketersediaan SDM pelaksana dan dukungan dari lingkungan kerja kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan sudah baik. Sedangkan dari kejelasan wewenang yang dimiliki petugas kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan baru kategori cukup, dengan faktor yang paling menonjol adalah dukungan dari lingkungan kerja dan faktor yg paling rendah adalah faktor kejelasan wewenang ptugas pelaksana kebijakan.

Hasil penjumlahan persentase responden sumber daya kebijakan sangat setuju dan Setuju sejumlah 73,4 % (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 15,4% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori intepretasi skor, maka didapatkan nilai 3,6 dengan kategori baik. Hasil penjumlahan persentase responden Ketersediaan SDM pelaksana kebijakan sangat

setuju dan Setuju sejumlah 60,7% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 15,72% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori intepretasi skor, maka didapatkan nilai 3,4 dengan kategori baik. Hasil penjumlahan persentase responden Kejelasan wewenang yang dimiliki petugas sangat setuju dan Setuju sejumlah 61,8% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 28,1% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori intepretasi skor, maka didapatkan nilai 3,3 dengan kategori cukup baik. Hasil penjumlahan persentase responden Dukungan dari lingkungan kerja sangat setuju dan Setuju sejumlah 97,8% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 2,2% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori intepretasi skor, maka didapatkan nilai 4,1 dengan kategori baik.

Dari faktor sumber daya setelah dirata-ratakan dan dianalisa maka didapatkan nilai 3,6 dengan kategori baik dengan faktor yang paling menonjol adalah Dukungan dari lingkungan kerja dan faktor yg paling rendah Kejelasan wewenang yang dimiliki petugas. Untuk lebih jelasnya jawaban responden tentang implementasi dilihat dari dimensi sumber-sumber (*resources*) dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.2.4 : **Deskripsi jawaban tentang implementasi dilihat dari dimensi sumber-sumber (*resources*)**

No	Sumber-sumber	Pilihan Jawaban					Jumlah
		SS	S	BS	KS	TS	
1	Ketersediaan SDM pelaksana kebijakan	3	51	21	11	3	3.4
		3.4%	57.3%	23.6%	12.3%	3.4%	100%

2	Kejelasan wewenang yang dimiliki petugas	6	49	9	20	5	3.3
		6.7%	55.1%	10.1%	22.5%	5.6%	100%
3	Dukungan dari lingkungan kerja	16	71	0	2	0	4,1
		18%	79.8%	0%	2.2%	0%	100%
	Jumlah	25	171	30	33	8	267
	Rerata	8.3	57	10	11	2.7	3.6
	Persentase	9.4%	64%	11.2%	12.4%	3%	100%

Sumber : Data Olahan, 2021

Pada tabel 5.2.4 menunjukkan implementasi dilihat dari dimensi sumber-sumber (*resources*) dapat diketahui bahwa jawaban responden dengan skor 3.6 yang masuk dalam kategori baik berarti bahwa pegawai negeri sipil cukup memiliki sumber-sumber (*resources*) untuk penerapan kebijakan. Dalam hal ini diketahui tersedia SDM sebagai pelaksana kebijakan dan juga adanya dukungan dari lingkungan kerja namun masih kurangnya kejelasan kewenangan yang dimiliki petugas.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan Edward III (1980: 70) bahwa sumber-sumber (*resources*), dimana sumber-sumber memegang peranan penting dalam implementasi kebijakan, karena tidak akan efektif apabila sumber-sumber yang dibutuhkan tidak memadai. Sumber-sumber dimaksud dalam hal ini adalah unsur staf sebagai pelaksana pelayanan harus memiliki ketrampilan untuk melaksanakan kebijakan, dukungan lingkungan kerja serta adanya wewenang untuk melaksanakan kebijakan.

### 3. Disposisi sikap (*disposition and attitude*)

Pengertian disposisi menurut Edward III dalam Widodo (2010:104) dikatakan sebagai “kemauan, keinginan dan kecenderungan para perlaku kebijakan untuk melaksanakan kebijakan tadi secara sungguh sungguh sehingga apa yang menjadi tujuan kebijakan dapat diwujudkan”. Edward III dalam Widodo (2010:104-105) mengatakan bahwa :

jika implementasi kebijakan ingin berhasil secara efektif dan efisien, para pelaksana (implementors) tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan dan mempunyai kemampuan untuk melakukan kebijakan tersebut, tetapi mereka juga harus mempunyai kemauan untuk melaksanakan kebijakan tersebut .

Disposisi sikap (*disposition and attitude*), dimana dalam hal ini hal yang terpenting dalam implementasi kebijakan pelayanan umum adalah sikap petugas pelayanan yang mendukung pelaksanaan kebijakan pemerintah. Dimensinya antara lain:

#### A. Sikap Petugas Terhadap Kebijakan

Faktor-faktor yang menjadi perhatian Edward III dalam Agustinus (2006:159-160) mengenai disposisi dalam implementasi kebijakansalah satunya terdiri dari Pengangkatan birokrasi. Disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personel yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat yang lebih atas. Karena itu, pengangkatan dan pemilihan personel pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan warga masyarakat.

Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pelalawan tentu harus ada sikap petugas yang

tegas terhadap kebijakan menjalankan kebijakan ini, Dari data yang diperoleh menunjukkan masih terdapat pegawai BPKAD yang melakukan pelanggaran disiplin, sedangkan peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tersebut bertujuan untuk meningkatkan disiplin dan kinerja serta memberikan sanksi yang tegas.

Untuk melihat sikap petugas terhadap kebijakan tersebut maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) 29 responden atau 32,6%, 22 responden biasa saja, 38 responden atau 42,7% memberikan jawaban negatif (kurang tegas dan tidak tegas).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 2,8 dengan kategori hanya cukup. Ini berarti bahwa pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD hanya menilai cukup atau berarti belum tegasnya petugas dalam melaksanakan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan dalam rangka meningkatkan disiplin dan kinerja sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin.

Hasil responden tentang sikap petugas dalam pelaksanaan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

**Tabel 5.3.1 : Deskripsi jawaban tentang sikap petugas terhadap kebijakan**

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat tegas	8	5	40	2,8
2	Tegas	21	4	84	
3	Biasa saja	22	3	66	
4	Kurang tegas	18	2	36	

5	Tidak tegas	20	1	20	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>246</b>	<b>Cukup Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan bahwa sikap petugas terhadap kebijakan terkait kebijakan pemotongan Tunjangan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD baru tahap cukup baik sehingga perlu dipertegas. Sikap petugas terhadap kebijakan merupakan aspek yang sangat penting dalam seluruh proses kebijakan karena kebijakan yang telah dibuat baru bisa berjalan dengan baik jika ada ketegasan dari petugas untuk menjalankan aturan yang telah dibuat.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa sikap petugas terhadap kebijakan yang tidak tegas menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 2,8 dengan kategori cukup baik.

Ketegasan petugas dalam melaksanakan kebijakan merupakan aspek yang sangat penting dalam seluruh proses kebijakan karena kebijakan yang telah dibuat baru bisa dijalankan jika ada ketegasan dari petugas yang menjalankan terkait pemotongan tunjangan tambahan penghasilan.

#### **B. Berani mengambil Tindakan Tegas**

Tidak jauh berbeda dengan sikap petugas di atas, keberanian juga sangat penting dalam menjalankan kebijakan pemotongan ini, jika tidak berani atau takut akan ancaman dari pegawai yang bermasalah sudah tentu kebijakan ini juga tidak

berjalan dengan baik dan peningkatan kedisiplinan tentu hanya omong kosong belaka.

Untuk melihat keberanian petugas mengambil tin dakan tegas maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan 30 responden atau 33,7%, 24 responden ragu-ragu, 35 responden atau 39,3% memberikan jawaban negatif (kurang berani dan tidak berani).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 2,8 dengan kategori hanya cukup. Ini berarti bahwa pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD hanya menilai cukup atau berarti belum beraninya petugas mengambil tindakan dalam melaksanakan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan dalam rangka meningkatkan disiplin dan kinerja sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin.

Hasil responden tentang tindakan tegas dalam pelaksanaan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.3.2 : **Deskripsi jawaban tentang petugas beranian mengambil tindakan tegas**

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat berani	7	5	35	2,8
2	Berani	23	4	92	
3	Ragu-ragu	24	3	72	
4	Kurang berani	19	2	38	
5	Tidak berani	16	1	16	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>253</b>	<b>Cukup Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan bahwa sikap berani mengambil tindakan tegas terkait kebijakan pemotongan Tunjangan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD baru tahap cukup baik sehingga perlu lebih berani. Berani mengambil tindakan tega terhadap kebijakan merupakan aspek yang sangat penting dalam seluruh proses kebijakan karena kebijakan yang telah dibuat baru bisa berjalan dengan baik jika ada keberanian untuk memotong tunjangan tambahan penghasilan kepada PNS yang tidak berdisiplin.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat belum berani mengambil tindakan tegas menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,3 dengan kategori cukup baik.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa belum beraninya petugas di BPKAD Pelalawan mengambil tindakan tegas untuk memotong tunjangan tambahan penghasilan menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 2,8 dengan kategori cukup baik.

### **C. Kepatuhan Terhadap Kebijakan Yang Di Jalankan**

Kepatuhan berasal dari kata patuh, menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, patuh artinya suka dan taat kepada perintah atau aturan, dan berdisiplin. Kepatuhan berarti sifat patuh, taat, tunduk pada ajaran atau peraturan. Dalam kepatuhan yang dinilai adalah ketaatan semua aktivitas sesuai dengan kebijakan,

aturan, ketentuan dan undang-undang yang berlaku. Sedangkan kepatutan lebih pada keluhuran budi pimpinan dalam mengambil keputusan. Jika melanggar kepatutan belum tentu melanggar kepatuhan. Selain itu, kepatuhan menentukan apakah pihak yang diaudit telah mengikuti prosedur, standar, dan aturan tertentu yang ditetapkan oleh pihak yang berwenang. Hal ini bertujuan untuk menentukan apakah yang diperiksa sesuai dengan kondisi, peraturan, dan undang-undang tertentu.

Untuk melihat kepatuhan terhadap kebijakan yang dijalankan maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan 38 responden atau 42,7%, 37 responden biasa saja, 14 responden atau 15,7% memberikan jawaban negatif (kurang mematuhi dan tidak mematuhi).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,3 dengan kategori hanya cukup. Ini berarti bahwa Sikap Pegawai Negeri Sipil di BPKAD terhadap pelaksanaan kebijakan yang dijalankan masih kurang.

Hasil responden tentang kepatuhan terhadap kebijakan dalam menjalankan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

**Tabel 5.3.3 : Deskripsi jawaban tentang kepatuhan terhadap kebijakan yang dijalankan**

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat mematuhi	8	5	40	3,3
2	Mematuhi	30	4	120	

3	Biasa saja	37	3	111	
4	Kurang mematuhi	13	2	26	
5	Tidak mematuhi	1	1	1	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>298</b>	<b>Cukup baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan bahwa sikap kepatuhan terhadap kebijakan yang dijalankan terkait kebijakan pemotongan Tunjangan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD baru tahap cukup baik sehingga perlu ditingkatkan, hal ini terjadi karena pemotongan terhadap tunjangan tambahan PNS ini belum dijalankan sesuai dengan amanat Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016, sehingga penegakan disiplin terhadap PNS ini belum seperti yang diharapkan.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa kepatuhan terhadap kebijakan yang dijalankan menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,3 dengan kategori cukup baik.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa PNS yang ada di BPKAD Pelalawan belum patuh terhadap kebijakan yang dijalankan ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,3 dengan kategori cukup.

#### **D. Ketentuan Jam Kerja**

Sebagai PNS dituntut untuk meningkatkan disiplin, seperti mengikuti apel pagi, Apel pulang serta mengikuti jam masuk pulang kantor. Dan jangan lupa untuk

memakai atribut yang telah ditentukan. Diharapkan melalui upaya peningkatan disiplin adanya perubahan kearah yang lebih baik guna tercapainya peningkatan kinerja tugas yang telah menjadi tanggungjawab kita.

Untuk melihat perubahan mengikuti ketentuan jam kerja yang dijalankan maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan 34 responden atau 38,2%, 33 responden biasa saja, 22 responden atau 24,7% memberikan jawaban negatif (kurang berubah dan tidak berubah).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,0 dengan kategori hanya cukup. Ini berarti bahwa Sikap Pegawai Negeri Sipil di BPKAD untuk mengikuti ketentuan jam kerja yang dijalankan masih kurang.

Hasil responden tentang ketentuan jam kerja dalam menjalankan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.3.4 : Deskripsi jawaban tentang memenuhi ketentuan jam kerja

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat berubah	3	5	15	3,0
2	Berubah	31	4	124	
3	Biasa saja	33	3	99	
4	Kurang berubah	3	2	6	
5	Tidak berubah	19	1	19	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>263</b>	<b>Cukup baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan bahwa perubahan Sikap Pegawai Negeri Sipil di BPKAD untuk mengikuti ketentuan jam kerja yang dijalankan masih cukup, sehingga perlu ditingkatkan.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa perubahan Sikap Pegawai Negeri Sipil di BPKAD untuk mengikuti ketentuan jam kerja menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,0 dengan kategori cukup baik.

#### **E. Kualitas Kerja**

Kualitas kehidupan kerja memiliki beberapa manfaat antara lain meningkatkan moral kerja, mengurangi stres dan *turn over*. Meningkatkan motivasi. Meningkatkan kebanggaan kerja.

Untuk melihat perubahan mengikuti ketentuan jam kerja setelah dilakukannya kebijakan pemotongan tunjangan tambahan maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan 43 responden atau 48,3%, 35 responden biasa saja, 11 responden atau 12,4% memberikan jawaban negatif (kurang setuju dan tidak setuju).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,4 dengan kategori hanya cukup. Ini berarti bahwa Dengan diterapkannya kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan

bagi pegawai maka pegawai belum bisa membuat PNS bekerja semakin bersemangat dengan menghasilkan hasil kerja yang semakin baik.

Hasil responden tentang kualitas kerja dalam menjalankan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.3.5 : **Deskripsi jawaban tentang kualitas kerja**

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat setuju	8	5	40	3,4
2	Setuju	35	4	140	
3	Biasa saja	35	3	105	
4	Kurang setuju	7	2	14	
5	Tidak setuju	4	1	4	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>303</b>	<b>Cukup Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai membuat PNS bekerja semakin bersemangat dengan menghasilkan hasil kerja yang semakin baik masih kategori cukup sehingga perlu ditingkatkan.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai maka pegawai belum bisa membuat PNS bekerja semakin bersemangat dengan menghasilkan hasil kerja yang semakin baik menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,4 dengan kategori cukup baik sehingga perlu ditingkatkan.

## F. Pelaksanaan Apel Senin Pagi/Upacara

Untuk melihat adanya perubahan kehadiran Pegawai dalam mengikuti pelaksanaan apel pagi/upacara setiap hari senin setelah dijalankannya kebijakan pemotongan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan 61 responden atau 68,5%, 21 responden biasa saja, 7 responden atau 7,9% memberikan jawaban negatif (malas dan tidak ada pengaruh).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,7 dengan kategori baik. Ini berarti bahwa Dengan diterapkannya kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai membuat pegawai lebih rajin mengikuti pelaksanaan apel pagi dibandingkan sebelum adanya kebijakan ini.

Hasil responden tentang pelaksanaan apel dalam menjalankan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.3.6 : **Deskripsi jawaban tentang mengikuti pelaksanaan apel pagi/upacara setiap hari senin**

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat rajin	13	5	65	3,7
2	Rajin	48	4	192	
3	Biasa saja	21	3	63	
4	Malas	1	2	2	
5	Tidak ada pengaruh	6	1	6	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>328</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai sudah bisa membuat naiknya tingkat kehadiran PNS di BPKAD Pelalawan dengan kategori baik sehingga perlu dipertahankan.

Pada tabel 5.4 menunjukkan mengikuti pelaksanaan apel pagi/upacara setiap hari senin dapat diketahui bahwa jawaban positif (sangat rajin dan rajin) dengan jumlah 61 responden yang berarti bahwa sebagian besar responden menganggap kegiatan apel pagi/upacara telah dihadiri oleh pegawai dan dengan alasan bahwa dengan tidak hadirnya pegawai mengikuti apel akan mendapatkan teguran baik secara langsung maupun tidak langsung, selain malu kepada sesama pegawai, juga merasa kurang bertanggung jawab terhadap tugasnya sebagai PNS.

Selanjutnya sebagian responden menganggap biasa saja dengan jumlah 21 responden yang berarti bahwa terkadang kegiatan apel pagi/upacara dihadiri oleh pegawai dan dengan alasan bahwa dengan tidak hadirnya pegawai mengikuti apel akan mendapatkan teguran baik secara langsung maupun tidak langsung, selain malu kepada sesama pegawai, juga merasa kurang bertanggung jawab terhadap tugasnya sebagai PNS. Terakhir jawaban sebagian responden yang menganggap negatif (malas dan tidak ada pengaruh) dengan sebanyak 7 responden yang berarti bahwa sebagian kecil menganggap pegawai tidak ikut dalam kegiatan apel pagi/upacara dihadiri oleh pegawai dan dengan alasan bahwa dengan tidak hadirnya pegawai mengikuti apel akan mendapatkan teguran baik secara langsung maupun tidak langsung, selain malu kepada sesama pegawai, juga merasa kurang bertanggung jawab terhadap tugasnya sebagai PNS.

Dari keseluruhan jawaban responden dengan rata-rata skor 3.7 yang berarti baik bahwa pegawai sudah kegiatan apel pagi/upacara dihadiri oleh pegawai dan dengan alasan bahwa dengan tidak hadirnya pegawai mengikuti apel akan mendapatkan teguran baik secara langsung maupun tidak langsung, selain malu kepada sesama pegawai, juga merasa kurang bertanggung jawab terhadap tugasnya sebagai PNS.

#### **G. Pelaksanaan Apel Selasa Rabu**

Untuk melihat adanya perubahan kehadiran Pegawai dalam mengikuti pelaksanaan apel pagi dan sore pada Selasa dan Rabu setelah dijalkannya kebijakan pemotongan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan 60 responden atau 67,4%, 25 responden biasa saja, 4 responden atau 4,5% memberikan jawaban negatif (kurang setuju dan tidak setuju).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,7 dengan kategori baik. Ini berarti bahwa Dengan diterapkannya kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai membuat pegawai lebih rajin mengikuti pelaksanaan apel Selasa dan Rabu dibandingkan sebelum adanya kebijakan ini.

Hasil responden tentang pelaksanaan apel Selasa Rabu dalam menjalankan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.3.7 : Deskripsi jawaban tentang mengikuti pelaksanaan apel setiap hari pagi dan sore setiap hari Selasa dan Rabu di lingkungan satuan kerja masing-masing

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat setuju	11	5	55	3,7
2	Setuju	49	4	196	
3	Biasa saja	25	3	75	
4	Kurang setuju	3	2	6	
5	Tidak setuju	1	1	1	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>333</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai membuat PNS bekerja semakin rajin mengikuti apel pagi dan sore pada Selasa dan Rabu dalam kategori baik sehingga perlu dipertahankan.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai BPKAD sudah bisa membuat PNS mengikuti apel pagi dan sore pada hari Selasa dan Rabu semakin rajin bukanlah menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,7 dengan kategori baik sehingga perlu dipertahankan.

Pada tabel 5.5 menunjukkan mengikuti pelaksanaan apel setiap hari pagi dan sore setiap hari Selasa dan Rabu di lingkungan satuan kerja masing-masing dapat diketahui bahwa jawaban positif (sangat setuju dan setuju) dengan jumlah 60 responden yang berarti bahwa responden menganggap sebagian besar pegawai sudah mengikuti pelaksanaan apel setiap pagi dan sore di lingkungan satuan kerja

masing-masing karena selain dengan apel ini atasan dapat memberikan motivasi dan juga perintah yang ditujukan kepada pegawai sehingga pegawai dapat mengetahui dengan jelas keinginan atasannya dan juga karena adanya kebijakan pemotongan penghasilan.

Kemudian responden dengan jumlah 25 orang menganggap biasa saja yang berarti bahwa terkadang pegawai mengikuti pelaksanaan apel setiap pagi dan sore di lingkungan satuan kerja masing-masing karena selain dengan apel ini atasan dapat memberikan motivasi dan juga perintah yang ditujukan kepada pegawai sehingga pegawai dapat mengetahui dengan jelas keinginan atasannya dan juga karena adanya kebijakan pemotongan penghasilan. Terakhir jawaban responden negatif (kurang setuju dan tidak setuju) dengan jumlah 4 responden, ini berarti bahwa responden menganggap tidak adanya pegawai yang mengikuti pelaksanaan apel setiap pagi dan sore di lingkungan satuan kerja masing-masing karena selain dengan apel ini atasan dapat memberikan motivasi dan juga perintah yang ditujukan kepada pegawai sehingga pegawai dapat mengetahui dengan jelas keinginan atasannya dan juga karena adanya kebijakan pemotongan penghasilan.

Jawaban keseluruhan responden dengan rata-rata skor 3.7 ini berarti bahwa responden menganggap pegawai selalu mengikuti pelaksanaan apel setiap pagi dan sore di lingkungan satuan kerja masing-masing karena selain dengan apel ini atasan dapat memberikan motivasi dan juga perintah yang ditujukan kepada pegawai sehingga pegawai dapat mengetahui dengan jelas keinginan atasannya dan juga karena adanya kebijakan pemotongan penghasilan.

## H. Senam Kamis

Untuk melihat adanya perubahan kehadiran Pegawai dalam mengikuti senam setiap hari kamis setelah dijalankannya kebijakan pemotongan tunjangan tambahan maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan 50 responden atau 56,2%, 35 responden biasa saja, 4 responden atau 4,5% memberikan jawaban negatif (kurang setuju dan tidak setuju).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,6 dengan kategori baik. Ini berarti bahwa Dengan diterapkannya kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai membuat pegawai lebih rajin mengikuti pelaksanaan senam setiap hari kamis dibandingkan sebelum adanya kebijakan ini.

Hasil responden tentang pelaksanaan senam kamis dalam menjalankan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.3.8 : **Deskripsi jawaban tentang mengikuti senam bersama hari kamis**

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat setuju	7	5	35	3,6
2	Setuju	43	4	172	
3	Biasa saja	35	3	105	
4	Kurang setuju	2	2	4	
5	Tidak setuju	2	1	2	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>318</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai membuat PNS bekerja semakin rajin mengikuti senam kedisiplinan sehingga masuk dalam kategori baik dan ini perlu dipertahankan.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai BPKAD sudah bisa membuat PNS mengikuti senam kedisiplinan semakin rajin bukanlah menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,6 dengan kategori baik sehingga perlu dipertahankan.

Pada tabel 5.3.8 di atas menunjukkan mengikuti senam bersama hari kedisiplinan dapat diketahui bahwa jawaban positif (sangat setuju dan setuju) berjumlah 50 responden yang berarti bahwa sebagian besar responden menganggap kegiatan senam bersama pada hari kedisiplinan, selalu diikuti pegawai negeri sipil selain karena adanya kebijakan pemotongan, juga karena senam yang diterapkan memberikan manfaat kebugaran kepada pegawai dalam bekerja sehingga pegawai dapat hidup lebih sehat dan juga dapat bekerja dengan baik.

Kemudian daripada itu dengan jumlah 35 responden menganggap biasa saja yang berarti kegiatan senam bersama pada hari kedisiplinan, terkadang diikuti pegawai negeri sipil selain karena adanya kebijakan pemotongan, juga karena senam yang diterapkan memberikan manfaat kebugaran kepada pegawai dalam bekerja sehingga pegawai dapat hidup lebih sehat dan juga dapat bekerja dengan baik. Terakhir jawaban responden negatif (kurang setuju dan tidak setuju) dengan jumlah 4 responden, ini berarti bahwa sebagian kecil responden menganggap kegiatan

senam bersama pada hari kamis, tidak pernah diikuti pegawai negeri sipil selain karena adanya kebijakan pemotongan, juga karena senam yang diterapkan memberikan manfaat kebugaran kepada pegawai dalam bekerja sehingga pegawai dapat hidup lebih sehat dan juga dapat bekerja dengan baik.

Dari keseluruhan jawaban responden dengan rata-rata skor 3.6 ini berarti bahwa kegiatan senam bersama pada hari kamis, selalu diikuti pegawai negeri sipil selain karena adanya kebijakan pemotongan, juga karena senam yang diterapkan memberikan manfaat kebugaran kepada pegawai dalam bekerja sehingga pegawai dapat hidup lebih sehat dan juga dapat bekerja dengan baik.

#### **I. Pelaksanaan Upacara Hari Besar Nasional**

Untuk melihat adanya perubahan kehadiran Pegawai dalam mengikuti upacara hari besar nasional setelah dijalankannya kebijakan pemotongan tunjangan tambahan maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan dengan 55 responden atau 61,8%, 27 responden biasa saja, 7 responden atau 7,9% memberikan jawaban negatif (kurang setuju dan tidak setuju).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,6 dengan kategori baik. Ini berarti bahwa Dengan diterapkannya kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai membuat pegawai lebih rajin mengikuti upacara hari besar nasional dibandingkan sebelum adanya kebijakan ini.

Hasil responden tentang pelaksanaan upacara hari besar nasional dalam menjalankan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.3.9 : Deskripsi jawaban tentang mengikuti pelaksanaan upacara-upacara hari-hari besar nasional

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat setuju	9	5	45	3,6
2	Setuju	46	4	184	
3	Biasa saja	27	3	81	
4	Kurang setuju	3	2	6	
5	Tidak setuju	4	1	4	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>320</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai membuat PNS bekerja semakin rajin mengikuti upacara hari besar nasional sehingga masuk dalam kategori baik dan ini perlu dipertahankan.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai BPKAD sudah bisa membuat PNS mengikuti upacara hari besar nasional semakin rajin bukanlah menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,6 dengan kategori baik sehingga perlu dipertahankan.

Pada tabel 5.3.9 menunjukkan mengikuti pelaksanaan upacara-upacara hari-hari besar nasional dapat diketahui bahwa jawaban positif (sangat setuju dan tidak setuju) dengan sebanyak 55 responden yang berarti bahwa sebagian besar

responden menganggap pegawai sudah menjadi aktif dalam mengikuti upacara-upacara hari-hari besar yang diselenggarakan oleh pemerintah, hal ini karena sebelumnya pemerintah kurang peduli kepada pegawai yang rajin mengikuti apel dan sekarang mendapatkan perhatian, maka pegawai pada umumnya mengikuti apel tersebut sebagaimana mestinya.

Selanjutnya responden yang berjumlah 27 dengan jawaban biasa saja yang berarti bahwa terkadang pegawai menjadi aktif mengikuti upacara-upacara hari-hari besar yang diselenggarakan oleh pemerintah, hal ini karena sebelumnya pemerintah kurang peduli kepada pegawai yang rajin mengikuti apel dan sekarang mendapatkan perhatian, maka pegawai pada umumnya mengikuti apel tersebut sebagaimana mestinya. Terakhir jawaban negatif (kurang setuju dan tidak setuju) dari 7 responden, ini berarti bahwa sebagian responden menganggap tidak adanya pegawai yang aktif mengikuti upacara-upacara hari-hari besar yang diselenggarakan oleh pemerintah, hal ini karena sebelumnya pemerintah kurang peduli kepada pegawai yang rajin mengikuti apel dan sekarang mendapatkan perhatian, maka pegawai pada umumnya mengikuti apel tersebut sebagaimana mestinya.

Untuk keseluruhan jawaban responden dengan rata-rata skor 3.6 dengan kategori baik ini berarti bahwa pegawai sudah menjadi aktif mengikuti upacara-upacara hari-hari besar yang diselenggarakan oleh pemerintah, hal ini karena sebelumnya pemerintah kurang peduli kepada pegawai yang rajin mengikuti apel dan sekarang mendapatkan perhatian, maka pegawai pada umumnya mengikuti apel tersebut sebagaimana mestinya.

### J. Pelaksanaan Upacara Yang Di Tentukan Oleh Pemerintah

Untuk melihat adanya perubahan kehadiran Pegawai dalam mengikuti upacara yang ditentukan oleh pemerintah kabupaten Pelalawan setelah dijalankannya kebijakan pemotongan tunjangan tambahan maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan dengan 58 responden atau 65,2%, 25 responden biasa saja, 6 responden atau 6,7% memberikan jawaban negatif (kurang setuju dan tidak setuju).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,6 dengan kategori baik. Ini berarti bahwa Dengan diterapkannya kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai membuat pegawai lebih rajin mengikuti upacara hari besar nasional dibandingkan sebelum adanya kebijakan ini.

Hasil responden tentang pelaksanaan upacara yang ditentukan oleh pemerintah dalam menjalankan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.3.10 : Deskripsi jawaban tentang mengikuti upacara lain yang ditentukan oleh pemerintah kabupaten Pelalawan

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat setuju	7	5	35	3,6
2	Setuju	51	4	204	
3	Biasa saja	25	3	75	
4	Kurang setuju	4	2	8	
5	Tidak setuju	2	1	2	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>324</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai membuat PNS bekerja semakin rajin mengikuti upacara lain yang ditentukan pemerintah Kabupaten Pelalawan sehingga masuk dalam kategori baik dan ini perlu dipertahankan.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai BPKAD sudah bisa membuat PNS mengikuti upacara lain yang ditentukan pemerintah Kabupaten Pelalawan bukanlah menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,6 dengan kategori baik sehingga perlu dipertahankan.

Pada tabel 5.8 menunjukkan mengikuti upacara lain yang ditentukan oleh pemerintah kabupaten Pelalawan dapat diketahui bahwa jawaban positif (sangat setuju dan setuju) dengan sebanyak 58 responden yang berarti bahwa sebagian besar responden menganggap berbagai acara selalu diikuti oleh pegawai dan hal ini menunjukkan bahwa pegawai menjadi aktif dalam menghadiri berbagai kegiatan yang diselenggarakan pemerintah baik karena kesadaran maupun karena memang adanya penerapan yang dibuat pemerintah untuk memotong tunjangan penghasilan.

Selanjutnya dengan jumlah 25 responden dengan jawaban biasa saja, ini berarti bahwa responden menganggap berbagai acara terkadang diikuti oleh pegawai dan hal ini menunjukkan bahwa pegawai menjadi aktif dalam menghadiri berbagai kegiatan yang diselenggarakan pemerintah baik karena kesadaran maupun karena memang adanya penerapan yang dibuat pemerintah untuk memotong tunjangan penghasilan. Terakhir responden dengan jawaban negatif (kurang setuju

dan tidak setuju) dengan jumlah 6 responden yang berarti bahwa ada sebagian responden yang menganggap berbagai acara diikuti oleh pegawai dan hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya pegawai yang aktif dalam menghadiri berbagai kegiatan yang diselenggarakan pemerintah baik karena kesadaran maupun karena memang adanya penerapan yang dibuat pemerintah untuk memotong tunjangan penghasilan.

Dari keseluruhan jawaban responden dengan rata-rata skor 3.6 dengan kategori cukup ini berarti bahwa terkadang berbagai acara diikuti oleh pegawai dan hal ini menunjukkan bahwa pegawai menjadi aktif dalam menghadiri berbagai kegiatan yang diselenggarakan pemerintah baik karena kesadaran maupun karena memang adanya penerapan yang dibuat pemerintah untuk memotong tunjangan penghasilan.

#### **K. Kuantitas Kerja**

Untuk melihat adanya perubahan Kuantitas kerja yang dihasilkan pegawai dalam bekerja semakin meningkat karena diterapkannya kebijakan ini, maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan dengan 52 responden atau 58,4%, 31 responden biasa saja, 6 responden atau 6,7% memberikan jawaban negatif (kurang setuju dan tidak setuju).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,6 dengan kategori baik. Ini berarti bahwa Dengan diterapkannya kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai membuat perubahan Kuantitas kerja PNS BPKAD yang dihasilkan

pegawai dalam bekerja semakin meningkat dibandingkan sebelum adanya kebijakan ini.

Hasil responden tentang kuantitas kerja dalam menjalankan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.3.11 : Deskripsi jawaban tentang kuantitas kerja

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat setuju	7	5	35	3,6
2	Setuju	45	4	180	
3	Biasa saja	31	3	93	
4	Kurang setuju	6	2	12	
5	Tidak setuju	0	1	0	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>320</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai membuat semakin meningkatnya Kuantitas kerja PNS BPKAD sehingga masuk dalam kategori baik dan ini perlu dipertahankan.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai BPKAD sudah bisa membuat perubahan Kuantitas kerja PNS BPKAD yang dihasilkan semakin meningkat bukanlah menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,6 dengan kategori baik sehingga perlu dipertahankan.

Pada tabel 5.3.11 menunjukkan kuantitas kerja dapat diketahui bahwa jawaban responden positif (sangat setuju dan setuju) dengan 52 responden yang

berarti bahwa sebagian responden menganggap sering terjadinya peningkatan kuantitas kerja yang dihasilkan pegawai dalam bekerja, hal ini sangat erat kaitannya dengan upaya pemerintah berupa kebijakan pemotongan sebagian tunjangan.

Kemudian untuk 31 responden yang menjawab biasa saja dari item yang ditanyakan dapat diartikan bahwa sebagian besar responden menganggap terkadang terjadinya peningkatan kuantitas kerja yang dihasilkan pegawai dalam bekerja, hal ini sangat erat kaitannya dengan upaya pemerintah berupa kebijakan pemotongan sebagian tunjangan. Terakhir untuk responden dengan jawaban negatif (kurang setuju dan tidak setuju) dengan 6 responden, ini artinya bahwa tidak terjadinya peningkatan kuantitas kerja yang dihasilkan pegawai dalam bekerja, hal ini sangat erat kaitannya dengan upaya pemerintah berupa kebijakan pemotongan sebagian tunjangan.

Dari keseluruhan jawaban responden dengan rata-rata skor 3.6 dalam kategori baik ini berarti bahwa terkadang terjadinya peningkatan kuantitas kerja yang dihasilkan pegawai dalam bekerja, hal ini sangat erat kaitannya dengan upaya pemerintah berupa kebijakan pemotongan sebagian tunjangan.

Secara keseluruhan dari dimensi sikap pelaksana dapat dilihat bahwa Sikap petugas terhadap kebijakan, Kepatuhan terhadap kebijakan yang dijalankan, Kualitas dan Kuantitas Kerja PNS BPKAD terhadap pelaksanaan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan baru kategori cukup, dengan faktor yang paling menonjol adalah pelaksanaan kebijakan peraturan disiplin dan faktor yg paling rendah adalah sikap petugas dalam menjalankan aturan dan keberanian mengambil tindakan tegas.

Hasil penjumlahan persentase responden dari faktor sumber daya sangat setuju dan Setuju sejumlah 52.1% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 15,8% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori intepretasi skor, maka didapatkan nilai 3,4 dengan kategori cukup.

Hasil Penjumlahan dari Sikap Petugas terhadap Kebijakan antara lain : Hasil penjumlahan persentase responden Sikap Petugas dalam Menjalankan aturan sangat setuju dan Setuju sejumlah 32.6% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 42.7% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori intepretasi skor, maka didapatkan nilai 2.8 dengan kategori cukup. Hasil penjumlahan persentase responden Berani Mengambil Tindakan Tegas kepada Pegawai yang melanggar aturan sangat setuju dan Setuju sejumlah 33.7% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 39.3% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori intepretasi skor, maka didapatkan nilai 2.8 dengan kategori cukup baik.

Hasil penjumlahan dari Kepatuhan terhadap kebijakan yang dijalankan antara lain : persentase responden Sikap Pegawai terhadap kebijakan yang dijalankan sangat setuju dan Setuju sejumlah 42.78% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 15.7% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori intepretasi skor, maka didapatkan nilai 3.3 dengan kategori cukup. Hasil penjumlahan persentase responden Sikap Pegawai terhadap kebijakan yang dijalankan sangat setuju dan Setuju sejumlah 38.2% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 24.7% (jawaban

negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3.0 dengan kategori cukup.

Hasil penjumlahan dari Kualitas Kerja antara lain : persentase responden Pegawai bekerja semakin bersemangat dengan menghasilkan hasil kerja yang semakin baik. sangat setuju dan Setuju sejumlah 48.3% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 12.4% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3.4 dengan kategori cukup.

persentase responden semakin Rajin mengikuti Pelaksanaan Upacara Senin Pagi sangat setuju dan Setuju sejumlah 68.5% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 7.8% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3.7 dengan kategori baik. persentase responden semakin Rajin mengikuti Pelaksanaan Apel pagi dan sore pada hari Selasa dan Rabu sangat setuju dan Setuju sejumlah 67.6% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 4.5% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3.7 dengan kategori baik. persentase responden semakin Rajin mengikuti senam Kamis sangat setuju dan Setuju sejumlah 56.2% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 4.4% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3.6 dengan kategori baik.

persentase responden semakin Rajin mengikuti upacara hari besar nasional sangat setuju dan Setuju sejumlah 61.8% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 7.9% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3.6 dengan kategori baik. persentase

responden semakin Rajin mengikuti Upacara yang ditentukan oleh Pemerintah Kabupaten Pelalawan sangat setuju dan Setuju sejumlah 65.2% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 6.7% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3.6 dengan kategori baik.

Hasil penjumlahan dari Kuantitas yaitu persentase responden Pegawai bekerja semakin bersemangat dengan menghasilkan hasil kerja yang semakin baik. sangat setuju dan Setuju sejumlah 58.5% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 6.7% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3.6 dengan kategori baik.

Dari faktor sumber daya setelah dirata-ratakan dan dianalisa maka didapatkan nilai 3,4 dengan kategori cukup dengan faktor yang paling menonjol adalah pelaksanaan kebijakan peraturan disiplin dan faktor yg paling rendah adalah sikap petugas dalam menjalankan aturan dan keberanian mengambil tindakan tegas.

Untuk lebih jelasnya jawaban responden tentang implementasi dilihat dari dimensi sumber-sumber (*resources*) dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Rekapitulasi hasil penelitian jawaban responden tentang implementasi dilihat dari dimensi disposisi sikap (*disposition and attitude*) dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.3.12 : Deskripsi jawaban tentang implementasi dilihat dari dimensi disposisi sikap (*disposition and attitude*)

No.	Disposisi sikap	Pilihan Jawaban					Jumlah
		SS	S	BS	KS	TS	
<b>A.</b>	<b>SIKAP PETUGAS TERHADAP KEBIJAKAN</b>						
1.	Sikap Petugas dalam Menjalankan aturan	8	21	22	18	20	2.8
		9.0%	23.6%	24.7%	20.2%	22.5%	
2.	Berani Mengambil Tindakan Tegas kepada Pegawai yang melanggar aturan	7	23	24	19	16	2.8
		7.9%	25.8%	27.0%	21.3%	18.0%	
<b>B.</b>	<b>KEPATUHAN TERHADAP KEBIJAKAN YANG DIJALANKAN</b>						
1	Sikap Pegawai terhadap kebijakan yang dijalankan	8	30	37	13	1	3.3
		9.0%	33.7%	41.6%	14.6%	1.1%	
2	Perubahan Pegawai dalam mengikuti ketentuan jam kerja	3	31	33	3	19	3.0
		3.4%	34.8%	37.1%	3.4%	21.3	
<b>C</b>	<b>KUALITAS KERJA</b>						
1.	Pegawai bekerja semakin bersemangat dengan menghasilkan hasil kerja yang semakin baik.	8	35	35	7	4	3.4
		9.0%	39.3%	39.3%	7.9%	4.5	
2.	Pelaksanaan Upacara Senin Pagi	13	48	21	1	6	3.7
		14.6%	53.9%	23.6%	1.1%	6.7	
3.	Pelaksanaan Apel pagi dan sore pada hari Selasa dan Rabu	11	49	25	3	1	3.7
		12.4	55.1	28.1	3.4	1.1	

4.	Pelaksanaan Senam Kamis	7	43	35	2	2	3.6
		7.9%	48.3%	39.3%	2.2%	2.2%	
5.	Pelaksanaan Upacara Hari Besar Nasional	9	46	27	3	4	3.6
		10.1%	51.7%	30.3%	3.4%	4.5%	
6.	Pelaksanaan Upacara yang ditentukan oleh Pemerintah Kabupaten Pelalawan	7	51	25	4	2	3.6
		7.9%	57.3%	28.1%	4.5%	2.2%	
D	Kuantitas kerja	7	45	31	6	0	3.6
		7.9%	50.6%	34.8%	6.7%	0	
	Jumlah	88	422	315	79	75	
	Rerata	8.0	38.4	28.6	7.2	6.8	3.4
	Persentase	9%	43.1%	32.2%	8.1%	7.7%	

Sumber : Data Olahan, 2021

Pada tabel 5.3.12 menunjukkan implementasi dilihat dari dimensi disposisi sikap (*disposition and attitude*) dapat diketahui bahwa jawaban responden dengan skor 3.4 dalam kategori baik ini berarti bahwa terkadang pegawai negeri sipil memiliki disposisi sikap (*disposition and attitude*) pada penerapan kebijakan tersebut. Belum baiknya sikap petugas dalam melaksanakan kebijakan serta kuantitas kerja yang dihasilkan, kemudian patuhnya terhadap kebijakan yang dijalankan, namun secara kualitas masih belum maksimal.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan Edward III (1980: 70) bahwa disposisi sikap (*disposition and attitude*), dimana dalam hal ini hal yang terpenting dalam implementasi kebijakan pelayanan umum adalah sikap petugas pelayanan yang mendukung pelaksanaan kebijakan pemerintah.

#### 4. FAKTOR STRUKTUR BIROKRASI

Ripley dan Franklin dalam Winarno (2005:149-160) mengidentifikasi enam karakteristik birokrasi sebagai hasil pengamatan terhadap birokrasi di Amerika Serikat, yaitu:

- 1) Birokrasi diciptakan sebagai instrumen dalam menangani keperluan-keperluan publik (public affair).
- 2) Birokrasi merupakan institusi yang dominan dalam implementasi kebijakan publik yang mempunyai kepentingan yang berbeda-beda dalam setiap hierarkinya.
- 3) Birokrasi mempunyai sejumlah tujuan yang berbeda.
- 4) Fungsi birokrasi berada dalam lingkungan yang kompleks dan luas.
- 5) Birokrasi mempunyai naluri bertahan hidup yang tinggi dengan begitu jarang ditemukan birokrasi yang mati.
- 6) Birokrasi bukan kekuatan yang netral dan tidak dalam kendali penuh dari pihak luar.

##### A. Wewenang

Tidak jauh berbeda dengan sikap petugas di atas, Adanya wewenang juga sangat penting dalam menjalankan kebijakan pemotongan ini, jika tidak ada kewenangan tentu juga tidak tahu siapa yang berhak untuk menjalankan.

Untuk melihat Adanya pelimpahan wewenang yang jelas oleh Pemerintah Kabupaten kepada petugas maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan 61 responden atau 68,5%, 9 responden biasa saja, 13 responden atau 14,6% memberikan jawaban negatif (kurang jelas dan tidak jelas).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3.5 dengan kategori baik. Ini berarti bahwa pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD hanya menilai baiknya pelimpahan wewenang yang jelas oleh Pemerintah Kabupaten kepada petugas dalam melaksanakan kebijakan

pemotongan tunjangan tambahan penghasilan dalam rangka meningkatkan disiplin dan kinerja sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin.

Hasil responden tentang wewenang dalam pelaksanaan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.4.1 : Deskripsi jawaban tentang pelimpahan wewenang

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat jelas	6	5	30	3,5
2	Jelas	55	4	220	
3	Biasa saja	15	3	45	
4	Kurang jelas	5	2	10	
5	Tidak jelas	8	1	8	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>313</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan bahwa pelimpahan wewenang yang jelas oleh Pemerintah Kabupaten kepada petugas kebijakan pemotongan Tunjangan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD kategori baik

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa pelimpahan wewenang yang jelas oleh Pemerintah Kabupaten kepada petugas bukanlah menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,5 dengan kategori cukup baik.

Pada tabel 5.4.1 menunjukkan pelimpahan wewenang dapat diketahui bahwa jawaban responden positif (sangat jelas dan jelas) dengan 61 responden yang berarti bahwa pemerintah sering memberikan kejelasan mengenai pelimpahan

wewenang dalam rangka melaksanakan kebijakan pemotongan sebagian tunjangan bagi pegawai kepada petugas yang bertanggung jawab, hal ini dirasakan tidak adanya unsur saling lempar tanggung jawab dalam melaksanakan kebijakan.

Seterusnya untuk 15 responden yang menjawab biasa saja ini artinya bahwa sebagian responden menganggap terkadang pemerintah memberikan kejelasan mengenai pelimpahan wewenang dalam rangka melaksanakan kebijakan pemotongan sebagian tunjangan bagi pegawai kepada petugas yang bertanggung jawab, hal ini dirasakan tidak adanya unsur saling lempar tanggung jawab dalam melaksanakan kebijakan. Kemudian untuk responden dengan jawaban negatif (kurang jelas dan tidak jelas) dengan 13 responden, ini artinya bahwa responden menganggap pemerintah tidak memberikan kejelasan mengenai pelimpahan wewenang dalam rangka melaksanakan kebijakan pemotongan sebagian tunjangan bagi pegawai kepada petugas yang bertanggung jawab, hal ini dirasakan tidak adanya unsur saling lempar tanggung jawab dalam melaksanakan kebijakan.

Berdasarkan keseluruhan jawaban responden dengan rata-rata skor 3.5 dalam kategori baik ini berarti bahwa pemerintah sudah baik dalam memberikan kejelasan mengenai pelimpahan wewenang dalam rangka melaksanakan kebijakan pemotongan sebagian tunjangan bagi pegawai kepada petugas yang bertanggung jawab, hal ini dirasakan tidak adanya unsur saling lempar tanggung jawab dalam melaksanakan kebijakan.

## **B. Koordinasi Antar Lembaga**

Untuk melihat Adanya koordinasi dalam menjalankan aturan maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden

yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan dengan 63 responden atau 70,8%, 15 responden ragu-ragu, 11 responden atau 12,6% memberikan jawaban negatif (kurang tersedia dan tidak tersedia).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3.6 dengan kategori baik. Ini berarti bahwa terjalannya koordinasi antar lembaga maupun antar bidang yang ada di lingkungan BPKAD dalam melaksanakan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan dalam rangka meningkatkan disiplin dan kinerja sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin.

Hasil responden tentang koordinasi antar lembaga dalam pelaksanaan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.4.2 : Deskripsi jawaban tentang koordinasi antar lembaga

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat tersedia	3	5	15	3,6
2	Tersedia	60	4	240	
3	Ragu-ragu	15	3	45	
4	Kurang tersedia	6	2	12	
5	Tidak tersedia	5	1	5	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>317</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan bahwa koordinasi baik antar lembaga maupun internal di lingkungan BPKAD dalam menjalankan kebijakan pemotongan Tunjangan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD kategori baik.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa koordinasi antar lembaga bukanlah menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,6 dengan kategori baik.

Pada tabel 5.4.2 menunjukkan koordinasi antar lembaga dapat diketahui bahwa jawaban positif (sangat tersedia dan tersedia) responden terhadap item yang ditanyakan sebanyak 63 orang, yang artinya bahwa sebagian besar responden menganggap terjalannya koordinasi dilakukan oleh pemerintah dalam melaksanakan kebijakan pemotongan tunjangan perbaikan penghasilan bagi PNS berkaitan dengan absensi (kedisiplinan PNS) dan juga dengan pelaksanaan kegiatan sehari-hari.

Kemudian 15 orang mengatakan ragu-ragu yang artinya bahwa terkadang koordinasi dilakukan oleh pemerintah dalam melaksanakan kebijakan pemotongan tunjangan perbaikan penghasilan bagi PNS berkaitan dengan absensi (kedisiplinan PNS) dan juga dengan pelaksanaan kegiatan sehari-hari, namun terkadang tidak dilakukan. Terakhir jawaban negatif (kurang tersedia dan tidak tersedia) responden sebanyak 11 orang, yang artinya bahwa sebagian kecil responden menganggap tidak adanya koordinasi dilakukan oleh pemerintah dalam melaksanakan kebijakan pemotongan tunjangan perbaikan penghasilan bagi PNS berkaitan dengan absensi (kedisiplinan PNS) dan juga dengan pelaksanaan kegiatan sehari-hari.

Jadi secara keseluruhan jawaban responden dengan rata-rata skor sebesar 3.6 Ini berarti bahwa terjadinya koordinasi dilakukan oleh pemerintah dalam melaksanakan kebijakan pemotongan tunjangan perbaikan penghasilan bagi PNS

berkaitan dengan absensi (kedisiplinan PNS) dan juga dengan pelaksanaan kegiatan sehari-hari.

### C. Rekapitulasi Absensi

Untuk melihat apakah pimpinan memeriksa rekapitulasi absensi pegawai dengan menindaklanjuti pegawai yang bermasalah. maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan dengan 35 responden atau 39,3%, 38 responden kadang-kadang, 16 responden atau 18% memberikan jawaban negatif (jarang dan tidak pernah).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3.2 dengan kategori cukup baik. Ini berarti bahwa kepala BPKAD masih jarang memeriksa rekapitulasi absensi pegawai dengan menindaklanjuti pegawai yang bermasalah dalam melaksanakan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan dalam rangka meningkatkan disiplin dan kinerja sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin.

Hasil responden tentang rekapitulasi absensi dalam pelaksanaan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.4.3 : Deskripsi jawaban tentang rekapitulasi absensi pegawai

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat sering	1	5	5	3,2
2	Sering	34	4	136	
3	Kadang-kadang	38	3	114	
4	Jarang	15	2	30	

5	Tidak pernah	1	1	1	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>286</b>	<b>Cukup Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan bahwa seringkali pimpinan memeriksa rekapitulasi absensi pegawai dengan menindaklanjuti pegawai yang bermasalah. kebijakan pemotongan Tunjangan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD kategori cukup

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa pimpinan memeriksa rekapitulasi absensi pegawai dengan menindaklanjuti pegawai yang bermasalah. menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,2 dengan kategori cukup baik.

Pada tabel 5.4.3 menunjukkan merekapitulasi dapat diketahui bahwa jawaban positif (sangat sering dan sering) dengan berjumlah 35 responden yang berarti bahwa selalu diadakan tindak lanjut terhadap berbagai pelanggaran ketidakdisiplinan pegawai direkap oleh atasan dan bagi yang melanggar akan dikenakan sanksi tegas dan yang patuh akan mendapatkan reward berupa tambahan penghasilan dengan tidak mengalami pemotongan, sedangkan bagi yang tidak disiplin akan dipotong tambahan penghasilannya.

Selanjutnya untuk 38 responden dengan jawaban kadang-kadang, ini berarti bahwa ada sebagian responden yang menganggap jarang dilakukan tindak lanjut terhadap berbagai pelanggaran ketidakdisiplinan pegawai direkap oleh atasan dan bagi yang melanggar akan dikenakan sanksi tegas dan yang patuh akan

mendapatkan reward berupa tambahan penghasilan dengan tidak mengalami pemotongan, sedangkan bagi yang tidak disiplin akan dipotong tambahan penghasilannya. Kemudian jawaban negatif (jarang dan tidak pernah) dari 16 responden yang berarti bahwa tidak adanya tindak lanjut terhadap berbagai pelanggaran ketidakdisiplinan pegawai direkap oleh atasan dan bagi yang melanggar akan dikenakan sanksi tegas dan yang patuh akan mendapatkan reward berupa tambahan penghasilan dengan tidak mengalami pemotongan, sedangkan bagi yang tidak disiplin akan dipotong tambahan penghasilannya.

Untuk keseluruhan jawaban responden dengan rata-rata skor 3.2 dengan kategori baik ini berarti bahwa responden menganggap sudah ada tindak lanjut terhadap berbagai pelanggaran ketidakdisiplinan pegawai direkap oleh atasan dan bagi yang melanggar akan dikenakan sanksi tegas dan yang patuh akan mendapatkan reward berupa tambahan penghasilan dengan tidak mengalami pemotongan, sedangkan bagi yang tidak disiplin akan dipotong tambahan penghasilannya.

#### **D. Sanksi Tidak Hadir Tanpa Alasan**

Untuk melihat apakah pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak hadir tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan finger print, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 5% dari setiap ketidakhadiran dan atau tidak melakukan finger print. maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan dengan 49 responden atau 55,1%,

28 responden kadang-kadang, 12 responden atau 13,5% memberikan jawaban negatif (jarang dan tidak pernah).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3.5 dengan kategori baik. Ini berarti bahwa kepala BPKAD sering menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak hadir tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan finger print, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 5% dari setiap ketidakhadiran dan atau tidak melakukan finger print. dalam melaksanakan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan dalam rangka meningkatkan disiplin dan kinerja sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin.

Hasil responden tentang sanksi tidak hadir tanpa alasan dalam pelaksanaan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.4.4 : **Deskripsi jawaban tentang penerapan sanksi tidak hadir tanpa alasan**

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat sering	9	5	45	3,5
2	Sering	40	4	160	
3	Kadang-kadang	28	3	84	
4	Jarang	11	2	22	
5	Tidak pernah	1	1	1	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>312</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan bahwa seringnya pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak hadir tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan finger print, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 5% dari setiap

ketidakhadiran dan atau tidak melakukan finger print untuk menjalankan kebijakan pemotongan Tunjangan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD kategori baik

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak hadir tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan finger print, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 5% dari setiap ketidakhadiran dan atau tidak melakukan finger bukanlah menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,5 dengan kategori baik.

Pada tabel 5.4.4 menunjukkan penerapan sanksi tidak hadir tanpa alasan dapat diketahui bahwa jawaban positif (sangat sering dan sering) dengan 49 responden yang berarti bahwa atasan selalu menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak hadir tanpa alasan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir, maka tunjangan perbaikan penghasilan dipotong sebesar 1,5% dari setiap ketidakhadiran dan atau tidak menandatangani daftar hadir.

Kemudian untuk 28 responden dengan jawaban kadang-kadang, ini berarti bahwa sebagian responden menganggap atasan jarang menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak hadir tanpa alasan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir, maka tunjangan perbaikan penghasilan dipotong sebesar 1,5% dari setiap ketidakhadiran dan atau tidak menandatangani daftar hadir.

### **E. Sanksi Tidak Mengikuti Apel Pagi**

Untuk melihat apakah pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak mengikuti apel pagi atau upacara dan apel sore tanpa keterangan yang sah dan atau tidak melakukan finger print maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 2,5% dari setiap ketidakhadiran apel atau upacara dan atau tidak melakukan finger print, maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan dengan 48 responden atau 53,9%, 32 responden kadang-kadang, 9 responden atau 10,1% memberikan jawaban negatif (jarang dan tidak pernah).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi score maka didapatkan hasil sebesar 3.5 dengan kategori baik. Ini berarti bahwa kepala BPKAD sering menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak mengikuti apel pagi atau upacara dan apel sore tanpa keterangan yang sah dan atau tidak melakukan finger print maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 2,5% dari setiap ketidakhadiran apel atau upacara dan atau tidak melakukan finger print. dalam melaksanakan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan dalam rangka meningkatkan disiplin dan kinerja sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin.

Hasil responden tentang sanksi tidak mengikuti apel dalam pelaksanaan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.4.5 : Deskripsi jawaban tentang penerapan sanksi tidak mengikuti apel pagi

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat sering	6	5	30	3,5
2	Sering	42	4	168	
3	Kadang-kadang	32	3	96	
4	Jarang	8	2	16	
5	Tidak pernah	1	1	1	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>311</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan bahwa seringkali pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak hadir tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan finger print, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 5% dari setiap ketidakhadiran dan atau tidak melakukan finger print untuk menjalankan kebijakan pemotongan Tunjangan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD kategori baik

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak mengikuti apel pagi atau upacara dan apel sore tanpa keterangan yang sah dan atau tidak melakukan finger print maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 2,5% dari setiap ketidakhadiran apel atau upacara dan atau tidak melakukan finger print bukanlah menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,5 dengan kategori baik.

Pada tabel 5.4.5 menunjukkan penerapan sanksi tidak mengikuti apel pagi dapat diketahui bahwa jawaban positif (sangat sering dan sering) dengan 48

responden yang berarti bahwa responden menganggap atasan selalu menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak mengikuti apel pagi atau upacara dan apel sore tanpa keterangan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir apel atau upacara maka tunjangan perbaikan penghasilan dipotong sebesar 1,5% dari setiap 3 kali ketidakhadiran apel atau upacara dan atau tidak menandatangani daftar hadir apel atau upacara.

Selanjutnya dengan 32 responden yang menjawab kadang-kadang dari item yang ditanyakan ini berarti bahwa atasan jarang menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak mengikuti apel pagi atau upacara dan apel sore tanpa keterangan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir apel atau upacara maka tunjangan perbaikan penghasilan dipotong sebesar 1,5% dari setiap 3 kali ketidakhadiran apel atau upacara dan atau tidak menandatangani daftar hadir apel atau upacara. Kemudian responden dengan jawaban negatif (jarang dan tidak pernah) dengan jumlah 9 responden, ini berarti bahwa responden menganggap atasan tidak menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak mengikuti apel pagi atau upacara dan apel sore tanpa keterangan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir apel atau upacara maka tunjangan perbaikan penghasilan dipotong sebesar 1,5% dari setiap 3 kali ketidakhadiran apel atau upacara dan atau tidak menandatangani daftar hadir apel atau upacara.

Dari keseluruhan jawaban responden dengan rata-rata skor 3.5 dengan kategori baik ini berarti bahwa atasan sudah menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak mengikuti apel pagi atau upacara dan apel sore tanpa keterangan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir apel atau upacara maka tunjangan perbaikan

penghasilan dipotong sebesar 1,5% dari setiap 3 kali ketidakhadiran apel atau upacara dan atau tidak menandatangani daftar hadir apel atau upacara.

#### **F. Sanksi Terlambat Masuk Kerja**

Untuk melihat apakah pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai yang terlambat masuk kerja dan atau cepat pulang kerja tanpa alasan yang sah, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 2,5% dari setiap kali terlambat masuk kerja dan atau cepat pulang kerja, maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan dengan 42 responden atau 47,2%, 34 responden kadang-kadang, 13 responden atau 14,6% memberikan jawaban negatif (jarang dan tidak pernah).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3.3 dengan kategori cukup baik. Ini berarti bahwa kepala BPKAD masih jarang nya menerapkan sanksi bagi pegawai yang terlambat masuk kerja dan atau cepat pulang kerja tanpa alasan yang sah, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 2.5% dari setiap kali terlambat masuk kerja dan atau cepat pulang kerja, dalam melaksanakan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan dalam rangka meningkatkan disiplin dan kinerja sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin.

Hasil responden tentang sanksi terlambat masuk kerja dalam pelaksanaan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.4.6 : Deskripsi jawaban tentang penerapan sanksi terlambat masuk kerja

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat sering	3	5	15	3,3
2	Sering	39	4	156	
3	Kadang-kadang	34	3	102	
4	Jarang	11	2	22	
5	Tidak pernah	2	1	2	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>297</b>	<b>Cukup Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan bahwa jarang Pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai yang terlambat masuk kerja dan atau cepat pulang kerja tanpa alasan yang sah, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 2.5% dari setiap kali terlambat masuk kerja dan atau cepat pulang kerja, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 5% dari setiap ketidakhadiran dan atau tidak melakukan finger print untuk menjalankan kebijakan pemotongan Tunjangan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD kategori cukup.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa Pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai yang terlambat masuk kerja dan atau cepat pulang kerja tanpa alasan yang sah, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 2.5% dari setiap kali terlambat masuk kerja dan atau cepat pulang kerja, menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,3 dengan kategori cukup baik.

Pada tabel 5.4.6 menunjukkan penerapan sanksi terlambat masuk kerja dapat diketahui bahwa jawaban positif (sangat sering dan sering) dengan 42 responden yang berarti bahwa atasan selalu menerapkan sanksi bagi pegawai yang terlambat masuk kerja dan atau cepat pulang kerja tanpa alasan yang sah, maka tunjangan perbaikan penghasilan dipotong sebesar 1.5% dari setiap 3 kali terlambat masuk kerja dan atau cepat pulang kerja.

Kemudian dengan 34 responden dengan jawaban kadang-kadang, ini berarti bahwa responden menganggap atasan terkadang menerapkan sanksi bagi pegawai yang terlambat masuk kerja dan atau cepat pulang kerja tanpa alasan yang sah, maka tunjangan perbaikan penghasilan dipotong sebesar 1.5% dari setiap 3 kali terlambat masuk kerja dan atau cepat pulang kerja. Terakhir dengan jawaban negatif (jarang dan tidak pernah) dengan 13 responden yang berarti bahwa atasan tidak pernah menerapkan sanksi bagi pegawai yang terlambat masuk kerja dan atau cepat pulang kerja tanpa alasan yang sah, maka tunjangan perbaikan penghasilan dipotong sebesar 1.5% dari setiap 3 kali terlambat masuk kerja dan atau cepat pulang kerja.

Dari keseluruhan jawaban responden dengan rata-rata skor 3.3 dengan kategori cukup baik ini berarti bahwa responden menganggap atasan jarang menerapkan sanksi bagi pegawai yang terlambat masuk kerja dan atau cepat pulang kerja tanpa alasan yang sah, maka tunjangan perbaikan penghasilan dipotong sebesar 1.5% dari setiap 3 kali terlambat masuk kerja dan atau cepat pulang kerja.

### **G. Sanksi Tidak Mengikuti Senam Pagi**

Untuk melihat apakah pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai tidak mengikuti senam pagi tanpa keterangan yang sah dan atau tidak melakukan finger print, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 2.5% dari setiap kali ketidakhadiran senam dan atau tidak menandatangani daftar hadir senam, maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan dengan 45 responden atau 50,6%, 26 responden kadang-kadang, 18 responden atau 20,2% memberikan jawaban negatif (jarang dan tidak pernah).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3.3 dengan kategori cukup baik. Ini berarti bahwa kepala BPKAD masih jarang nya menerapkan sanksi bagi pegawai tidak mengikuti senam pagi tanpa keterangan yang sah dan atau tidak melakukan finger print, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 2.5% dari setiap kali ketidakhadiran senam dan atau tidak menandatangani daftar hadir senam, dalam melaksanakan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan dalam rangka meningkatkan disiplin dan kinerja sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin.

Hasil responden tentang sanksi tidak mengikuti senam pagi dalam pelaksanaan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.4.7 : Deskripsi jawaban tentang penerapan sanksi tidak mengikuti senam pagi

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat sering	3	5	15	3,3
2	Sering	42	4	168	
3	Kadang-kadang	26	3	78	
4	Jarang	14	2	28	
5	Tidak pernah	4	1	4	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>293</b>	<b>Cukup Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan bahwa jarangya pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai tidak mengikuti senam pagi tanpa keterangan yang sah dan atau tidak melakukan finger print, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 2.5% dari setiap kali ketidakhadiran senam dan atau tidak menandatangani daftar hadir senam untuk menjalankan kebijakan pemotongan Tunjangan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD kategori cukup.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak hadir tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan finger print, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 5% dari setiap ketidakhadiran dan atau tidak melakukan finger bukanlah menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,3 dengan kategori cukup baik.

Pada tabel 5.4.7 menunjukkan penerapan sanksi tidak mengikuti senam pagi dapat diketahui bahwa jawaban positif (sangat sering dan sering) dengan 45

responden yang berarti bahwa atasan selalu menerapkan sanksi bagi pegawai tidak mengikuti senam pagi tanpa keterangan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir senam, maka tunjangan perbaikan penghasilan dipotong sebesar 1.5% dari setiap 3 kali ketidakhadiran senam dan atau tidak menandatangani daftar hadir senam dalam satu bulan.

Seterusnya dengan 26 responden dengan jawaban kadang-kadang yang berarti bahwa sebagian responden menganggap atasan jarang menerapkan sanksi bagi pegawai tidak mengikuti senam pagi tanpa keterangan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir senam, maka tunjangan perbaikan penghasilan dipotong sebesar 1.5% dari setiap 3 kali ketidakhadiran senam dan atau tidak menandatangani daftar hadir senam dalam satu bulan. Kemudian responden dengan jawaban negatif (jarang dan tidak pernah) dengan 18 responden yang berarti bahwa atasan tidak pernah menerapkan sanksi bagi pegawai tidak mengikuti senam pagi tanpa keterangan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir senam, maka tunjangan perbaikan penghasilan dipotong sebesar 1.5% dari setiap 3 kali ketidakhadiran senam dan atau tidak menandatangani daftar hadir senam dalam satu bulan.

#### **H. Sanksi Tidak Mengikuti Wirid Bulanan Tanpa Keterangan Yang Sah**

Untuk melihat apakah pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak mengikuti wirid bulanan tanpa keterangan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir wirid, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 2.5% dari setiap kali ketidakhadiran wirid atau tidak menandatangani daftar hadir wirid bulanan, maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang

responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan dengan 38 responden atau 42,7%, 32 responden kadang-kadang, 19 responden atau 21,3% memberikan jawaban negatif (jarang dan tidak pernah).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3.2 dengan kategori cukup baik. Ini berarti bahwa kepala BPKAD masih jarang nya menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak mengikuti wirid bulanan tanpa keterangan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir wirid, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 2.5% dari setiap kali ketidakhadiran wirid atau tidak menandatangani daftar hadir wirid bulanan, dalam melaksanakan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan dalam rangka meningkatkan disiplin dan kinerja sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin.

Hasil responden tentang sanksi tidak mengikuti wirid bulanan tanpa keterangan yang sah dalam pelaksanaan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.4.8 : **Deskripsi jawaban tentang penerapan sanksi tidak mengikuti wirid bulanan tanpa keterangan yang sah**

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat sering	4	5	20	3.2
2	Sering	34	4	136	
3	Kadang-kadang	32	3	96	
4	Jarang	17	2	34	
5	Tidak pernah	2	1	2	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>288</b>	<b>Cukup Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan bahwa jarangya pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak mengikuti wirid bulanan tanpa keterangan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir wirid, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 2.5% dari setiap kali ketidakhadiran wirid atau tidak menandatangani daftar hadir wirid bulanan untuk menjalankan kebijakan pemotongan Tunjangan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD kategori cukup.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak mengikuti wirid bulanan tanpa keterangan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir wirid, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 2.5% dari setiap kali ketidakhadiran wirid atau tidak menandatangani daftar hadir wirid bulanan menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,2 dengan kategori cukup baik.

Pada tabel 5.4.8 menunjukkan penerapan sanksi tidak mengikuti senam pagi dapat diketahui bahwa jawaban positif (sangat sering dan sering) dengan 38 responden yang berarti bahwa atasan selalu menerapkan sanksi bagi pegawai tidak mengikuti senam pagi tanpa keterangan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir senam, maka tunjangan perbaikan penghasilan dipotong sebesar 1.5% dari setiap 3 kali ketidakhadiran senam dan atau tidak menandatangani daftar hadir senam dalam satu bulan.

Seterusnya dengan 32 responden dengan jawaban kadang-kadang yang berarti bahwa sebagian responden menganggap atasan jarang menerapkan sanksi bagi pegawai tidak mengikuti senam pagi tanpa keterangan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir senam, maka tunjangan perbaikan penghasilan dipotong sebesar 1.5% dari setiap 3 kali ketidakhadiran senam dan atau tidak menandatangani daftar hadir senam dalam satu bulan. Kemudian responden dengan jawaban negatif (jarang dan tidak pernah) dengan 19 responden yang berarti bahwa atasan tidak pernah menerapkan sanksi bagi pegawai tidak mengikuti senam pagi tanpa keterangan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir senam, maka tunjangan perbaikan penghasilan dipotong sebesar 1.5% dari setiap 3 kali ketidakhadiran senam dan atau tidak menandatangani daftar hadir senam dalam satu bulan.

Dari keseluruhan jawaban responden dengan rata-rata skor 3.2 dengan kategori cukup baik ini berarti bahwa atasan jarang menerapkan sanksi bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir 10 hari atau lebih dalam satu bulan dan atau tidak mengikuti apel atau upacara tanpa alasan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir apel atau upacara lebih dari 10 kali dalam satu bulan dan atau tidak mengikuti senam pagi tanpa alasan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir senam 4 kali dalam satu bulan maka tunjangan perbaikan penghasilan yang bersangkutan tidak dibayarkan pada bulan berikutnya.

## I. Sanksi Tidak Masuk Kerja Tanpa Alasan Yang Sah

Untuk melihat apakah pimpinan menerapkan sanksi bagi pns yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan finger print lebih dari 10 hari dalam satu bulan dan atau tidak mengikuti (apel pagi, sore, senam, terlambat masuk, cepat pulang) tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan finger print lebih dari 20 kali dalam satu bulan maka tunjangan tambahan penghasilan yang bersangkutan tidak dibayarkan pada bulan berikutnya, maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan dengan 41 responden atau 46,1%, 31 responden kadang-kadang, 17 responden atau 19,1% memberikan jawaban negatif (jarang dan tidak pernah).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi score maka didapatkan hasil sebesar 3.2 dengan kategori cukup baik. Ini berarti bahwa kepala BPKAD masih jarang nya menerapkan sanksi bagi pns yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan finger print lebih dari 10 hari dalam satu bulan dan atau tidak mengikuti (apel pagi, sore, senam, terlambat masuk, cepat pulang) tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan finger print lebih dari 20 kali dalam satu bulan maka tunjangan tambahan penghasilan yang bersangkutan tidak dibayarkan pada bulan berikutnya, dalam melaksanakan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan dalam rangka meningkatkan disiplin dan kinerja sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin.

Hasil responden tentang sanksi bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah dalam pelaksanaan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.4.9 : Deskripsi jawaban tentang penerapan sanksi bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat sering	2	5	10	3,2
2	Sering	39	4	156	
3	Kadang-kadang	31	3	93	
4	Jarang	6	2	12	
5	Tidak pernah	11	1	11	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>282</b>	<b>Cukup Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan bahwa jarang penerapan sanksi bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan finger print lebih dari 10 hari dalam satu bulan dan atau tidak mengikuti (apel pagi, sore, senam, terlambat masuk, cepat pulang) tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan finger print lebih dari 20 kali dalam satu bulan maka tunjangan tambahan penghasilan yang bersangkutan tidak dibayarkan pada bulan berikutnya untuk menjalankan kebijakan pemotongan Tunjangan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD kategori cukup.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa penerapan sanksi bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan finger print lebih dari 10 hari dalam satu bulan dan atau tidak mengikuti (apel pagi, sore, senam, terlambat masuk, cepat pulang) tanpa alasan yang sah dan

atau tidak melakukan finger print lebih dari 20 kali dalam satu bulan maka tunjangan tambahan penghasilan yang bersangkutan tidak dibayarkan pada bulan berikutnya menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,2 dengan kategori cukup baik.

Pada tabel 5.4.9 menunjukkan penerapan sanksi bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah dapat diketahui bahwa jawaban positif (sangat sering dan sering) dengan 41 responden yang artinya responden menganggap atasan selalu menerapkan sanksi bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir 10 hari atau lebih dalam satu bulan dan atau tidak mengikuti apel atau upacara tanpa alasan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir apel atau upacara lebih dari 10 kali dalam satu bulan dan atau tidak mengikuti senam pagi tanpa alasan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir senam 4 kali dalam satu bulan maka tunjangan perbaikan penghasilan yang bersangkutan tidak dibayarkan pada bulan berikutnya.

Seterusnya dengan 31 responden dengan jawaban kadang-kadang yang berarti bahwa sebagian responden menganggap atasan jarang menerapkan sanksi bagi pegawai tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan finger print lebih dari 10 hari dalam satu bulan dan atau tidak mengikuti (apel pagi, sore, senam, terlambat masuk, cepat pulang) tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan finger print. Kemudian responden dengan jawaban negatif (jarang dan tidak pernah) dengan jumlah 17 responden yang berarti bahwa atasan tidak pernah menerapkan sanksi bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah dan

atau tidak menandatangani daftar hadir 10 hari atau lebih dalam satu bulan dan atau tidak mengikuti apel atau upacara tanpa alasan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir apel atau upacara lebih dari 10 kali dalam satu bulan dan atau tidak mengikuti senam pagi tanpa alasan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir senam 4 kali dalam satu bulan maka tunjangan perbaikan penghasilan yang bersangkutan tidak dibayarkan pada bulan berikutnya.

Dari keseluruhan jawaban responden dengan rata-rata skor 3.2 dengan kategori cukup baik ini berarti bahwa atasan jarang menerapkan sanksi bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir 10 hari atau lebih dalam satu bulan dan atau tidak mengikuti apel atau upacara tanpa alasan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir apel atau upacara lebih dari 10 kali dalam satu bulan dan atau tidak mengikuti senam pagi tanpa alasan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir senam 4 kali dalam satu bulan maka tunjangan perbaikan penghasilan yang bersangkutan tidak dibayarkan pada bulan berikutnya.

#### **J. Sanksi Tidak Masuk Kantor Tanpa Alasan Yang Sah Setelah Melaksanakan Cuti Bersama**

Untuk melihat apakah pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak masuk kantor tanpa alasan yang sah setelah melaksanakan cuti bersama akan diberikan sanksi berupa tunjangan tambahan penghasilan yang bersangkutan tidak dibayarkan pada bulan berikutnya, maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan dengan 51 responden atau

57,3%, 15 responden kadang-kadang, 23 responden atau 25,8% memberikan jawaban negatif (jarang dan tidak pernah).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3.2 dengan kategori cukup baik. Ini berarti bahwa kepala BPKAD masih jarang nya menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak masuk kantor tanpa alasan yang sah setelah melaksanakan cuti bersama akan diberikan sanksi berupa tunjangan tambahan penghasilan yang bersangkutan tidak dibayarkan pada bulan berikutnya, dalam melaksanakan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan dalam rangka meningkatkan disiplin dan kinerja sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin.

Hasil responden tentang sanksi tidak masuk kantor tanpa alasan yang sah setelah melaksanakan cuti bersama dalam pelaksanaan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5..4.10 : **Deskripsi jawaban tentang penerapan sanksi tidak masuk kantor tanpa alasan yang sah setelah melaksanakan cuti bersama**

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat sering	8	5	40	3,2
2	Sering	43	4	172	
3	Kadang-kadang	15	3	45	
4	Jarang	9	2	18	
5	Tidak pernah	14	1	14	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>289</b>	<b>Cukup Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan bahwa jarangya pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak masuk kantor tanpa alasan yang sah setelah melaksanakan cuti bersama akan diberikan sanksi berupa tunjangan tambahan penghasilan yang bersangkutan tidak dibayarkan pada bulan berikutnya untuk menjalankan kebijakan pemotongan Tunjangan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD kategori cukup.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak masuk kantor tanpa alasan yang sah setelah melaksanakan cuti bersama akan diberikan sanksi berupa tunjangan tambahan penghasilan yang bersangkutan tidak dibayarkan pada bulan berikutnya menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,2 dengan kategori cukup baik.

Pada tabel 5.4.10 menunjukkan penerapan sanksi tidak masuk kantor tanpa alasan yang sah setelah melaksanakan cuti bersama dapat diketahui bahwa jawaban positif (sangat sering dan sering) dengan 51 responden yang berarti bahwa atasan sudah menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak masuk kantor tanpa alasan yang sah setelah melaksanakan cuti bersama akan diberikan sanksi berupa tunjangan perbaikan penghasilan yang bersangkutan tidak dibayarkan pada bulan berikutnya.

Kemudian untuk 15 responden yang menjawab kadang-kadang, ini berarti bahwa responden menganggap atasan jarang menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak masuk kantor tanpa alasan yang sah setelah melaksanakan cuti bersama akan diberikan sanksi berupa tunjangan perbaikan penghasilan yang bersangkutan tidak

dibayarkan pada bulan berikutnya. Terakhir responden dengan jawaban negatif (jarang dan tidak pernah) dengan 23 responden yang berarti bahwa atasan tidak pernah menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak masuk kantor tanpa alasan yang sah setelah melaksanakan cuti bersama akan diberikan sanksi berupa tunjangan perbaikan penghasilan yang bersangkutan tidak dibayarkan pada bulan berikutnya.

Dari keseluruhan jawaban responden dengan rata-rata skor 3.2 dengan kategori baik ini berarti bahwa sudah baik atasan dalam menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak masuk kantor tanpa alasan yang sah setelah melaksanakan cuti bersama akan diberikan sanksi berupa tunjangan perbaikan penghasilan yang bersangkutan tidak dibayarkan pada bulan berikutnya.

**K. Sanksi Proses Pindah Tugas ke Luar Daerah Kab.Pelalawan yang tidak hadir tanpa alasan yang sah**

Untuk melihat apakah pimpinan menerapkan sanksi yang sama terhadap pns dalam proses pindah tugas ke luar daerah kab.pelalawan yang tidak hadir tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan finger print, maka tunjangan tambahan penghasilan pns tersebut dipotong sebesar 5% dari setiap ketidakhadiran dan atau tidak melakukan finger print, maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan dengan 33 responden atau 37,1%, 31 responden kadang-kadang, 25 responden atau 28,1% memberikan jawaban negatif (jarang dan tidak pernah).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3.0 dengan kategori cukup baik. Ini berarti bahwa

kepala BPKAD masih jarangnya menerapkan sanksi yang sama terhadap pns dalam proses pindah tugas ke luar daerah kab.pelalawan yang tidak hadir tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan finger print, maka tunjangan tambahan penghasilan pns tersebut dipotong sebesar 5% dari setiap ketidakhadiran dan atau tidak melakukan finger print, dalam melaksanakan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan dalam rangka meningkatkan disiplin dan kinerja sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin.

Hasil responden tentang sanksi proses pindah tugas ke luar daerah kab.pelalawan yang tidak hadir tanpa alasan yang sah dalam pelaksanaan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.4.11 : **Deskripsi jawaban tentang penerapan sanksi proses pindah tugas ke luar daerah kab.pelalawan yang tidak hadir tanpa alasan yang sah**

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat sering	3	5	15	3.0
2	Sering	30	4	120	
3	Kadang-kadang	31	3	93	
4	Jarang	11	2	22	
5	Tidak pernah	14	1	14	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>264</b>	<b>Cukup Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan bahwa jarangnya pimpinan menerapkan sanksi yang sama terhadap pns dalam proses pindah tugas ke luar daerah kab.pelalawan yang tidak hadir tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan finger print, maka tunjangan tambahan penghasilan pns tersebut dipotong sebesar 5% dari setiap

ketidakhadiran dan atau tidak melakukan finger print untuk menjalankan kebijakan pemotongan Tunjangan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD kategori cukup.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa pimpinan menerapkan sanksi yang sama terhadap pns dalam proses pindah tugas ke luar daerah kab.pelalawan yang tidak hadir tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan finger print, maka tunjangan tambahan penghasilan pns tersebut dipotong sebesar 5% dari setiap ketidakhadiran dan atau tidak melakukan finger print menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,0 dengan kategori cukup baik.

Pada tabel 5.4.11 menunjukkan penerapan sanksi tidak masuk kantor tanpa alasan yang sah setelah melaksanakan cuti bersama dapat diketahui bahwa jawaban positif (sangat sering dan sering) dengan 51 responden yang berarti bahwa atasan sudah menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak masuk kantor tanpa alasan yang sah setelah melaksanakan cuti bersama akan diberikan sanksi berupa tunjangan perbaikan penghasilan yang bersangkutan tidak dibayarkan pada bulan berikutnya.

Kemudian untuk 15 responden yang menjawab kadang-kadang, ini berarti bahwa responden menganggap atasan jarang menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak masuk kantor tanpa alasan yang sah setelah melaksanakan cuti bersama akan diberikan sanksi berupa tunjangan perbaikan penghasilan yang bersangkutan tidak dibayarkan pada bulan berikutnya. Terakhir responden dengan jawaban negatif (jarang dan tidak pernah) dengan 23 responden yang berarti bahwa atasan tidak

pernah menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak masuk kantor tanpa alasan yang sah setelah melaksanakan cuti bersama akan diberikan sanksi berupa tunjangan perbaikan penghasilan yang bersangkutan tidak dibayarkan pada bulan berikutnya.

Dari keseluruhan jawaban responden dengan rata-rata skor 3.2 dengan kategori baik ini berarti bahwa sudah baik atasan dalam menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak masuk kantor tanpa alasan yang sah setelah melaksanakan cuti bersama akan diberikan sanksi berupa tunjangan perbaikan penghasilan yang bersangkutan tidak dibayarkan pada bulan berikutnya.

#### **L. Tanggung Jawab**

Untuk melihat apakah petugas pelaksana kebijakan memiliki tanggung jawab yang tinggi untuk melakukan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan, maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan dengan 48 responden atau 53,9%, 29 responden kadang-kadang, 12 responden atau 13,5% memberikan jawaban negatif (jarang dan tidak pernah).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3.4 dengan kategori baik. Ini berarti bahwa kepala BPKAD sudah melaksanakan kebijakan memiliki tanggung jawab yang tinggi untuk melakukan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan, dalam melaksanakan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan dalam rangka meningkatkan disiplin dan kinerja sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin.

Hasil responden tentang tanggung jawab dalam pelaksanaan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.4.12 : Deskripsi jawaban tentang tanggung jawab

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat sering	4	5	20	3,4
2	Sering	44	4	176	
3	Kadang-kadang	29	3	87	
4	Jarang	11	2	22	
5	Tidak pernah	1	1	1	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>306</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan bahwa seringkali petugas pelaksana kebijakan memiliki tanggung jawab yang tinggi untuk melakukan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan untuk menjalankan kebijakan pemotongan Tunjangan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD kategori baik.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa petugas pelaksana kebijakan memiliki tanggung jawab yang tinggi untuk melakukan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bukanlah menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skore maka didapatkan hasil sebesar 3,4 dengan kategori baik.

Pada tabel 5.4.12 menunjukkan tanggung jawab dapat diketahui bahwa jawaban jawaban responden positif (sangat sering dan sering) dengan 48 responden yang berarti bahwa pegawai sering memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi

dengan ditunjukkan petugas pelaksana kebijakan dalam rangka melaksanakannya kebijakan, hal ini dapat dilihat dari adanya tindak lanjut dari apa yang dilakukan dalam pelaksanaan di lapangan berupa tindakan sanksi tegas dan pemotongan tunjangan kepada pegawai yang melanggar.

Kemudian untuk responden dengan jawaban negatif (jarang dan tidak pernah) dengan 29 responden, ini artinya bahwa responden menganggap tidak adanya rasa tanggung jawab yang tinggi ditunjukkan petugas pelaksana kebijakan dalam rangka melaksanakannya kebijakan, hal ini dapat dilihat dari adanya tindak lanjut dari apa yang dilakukan dalam pelaksanaan di lapangan berupa tindakan sanksi tegas dan pemotongan tunjangan kepada pegawai yang melanggar.

Dari keseluruhan jawaban responden dengan rata-rata skor 3.4 dalam kategori baik ini berarti bahwa sudah baiknya rasa tanggung jawab pegawai yang ditunjukkan petugas pelaksana kebijakan dalam rangka melaksanakannya kebijakan, hal ini dapat dilihat dari adanya tindak lanjut dari apa yang dilakukan dalam pelaksanaan di lapangan berupa tindakan sanksi tegas dan pemotongan tunjangan kepada pegawai yang melanggar.

#### **M. Penggunaan Hak**

Untuk melihat apakah adanya penerapan birokrasi dalam pemotongan tunjangan tambahan penghasilan dilakukan secara jelas dan transparan, maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan dengan 49 responden atau 55,1%, 22 responden kadang-kadang, 18 responden atau 20,2% memberikan jawaban negatif (jarang dan tidak pernah).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3.3 dengan kategori cukup baik. Ini berarti bahwa kepala BPKAD jarang penerapan birokrasi dalam pemotongan tunjangan tambahan penghasilan dilakukan secara jelas dan transparan, dalam melaksanakan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan dalam rangka meningkatkan disiplin dan kinerja sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin.

Hasil responden tentang penggunaan hak dalam pelaksanaan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.4.13 : Deskripsi jawaban tentang penggunaan hak

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat sering	3	5	15	3,3
2	Sering	46	4	184	
3	Kadang-kadang	22	3	66	
4	Jarang	8	2	16	
5	Tidak pernah	10	1	10	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>291</b>	<b>Cukup Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan bahwa jarang penerapan birokrasi dalam pemotongan tunjangan tambahan penghasilan dilakukan secara jelas dan transparan untuk menjalankan kebijakan pemotongan Tunjangan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD kategori cukup.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat bahwa penerapan birokrasi dalam pemotongan tunjangan tambahan penghasilan dilakukan secara jelas dan transparan menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti

dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,3 dengan kategori cukup baik.

Pada tabel 5.4.13 menunjukkan penggunaan hak dapat diketahui bahwa jawaban responden positif (sangat sering dan sering) dengan 49 responden yang berarti bahwa penerapan birokrasi dalam pemotongan sebagian tunjangan sering dilakukan secara jelas dan transparan, sehingga apapun keluhan yang disampaikan oleh PNS yang melakukan pelanggaran dapat dijelaskan akar permasalahannya oleh petugas dan dilaporkan kepada atasan.

Kemudian untuk sebagian responden yang menjawab kadang-kadang dengan jumlah 22 responden dari item yang ditanyakan ini berarti bahwa terkadang penerapan birokrasi dalam pemotongan sebagian tunjangan dilakukan secara jelas dan transparan, sehingga apapun keluhan yang disampaikan oleh PNS yang melakukan pelanggaran dapat dijelaskan akar permasalahannya oleh petugas dan dilaporkan kepada atasan.

Dari keseluruhan jawaban responden dengan skor 3.3 dalam kategori baik ini berarti bahwa sudah baiknya penerapan birokrasi dalam pemotongan sebagian tunjangan dilakukan secara jelas dan transparan, sehingga apapun keluhan yang disampaikan oleh PNS yang melakukan pelanggaran dapat dijelaskan akar permasalahannya oleh petugas dan dilaporkan kepada atasan.

#### **N. Absensi Secara Rutin**

Untuk melihat apakah seberapa sering Kepala BPKAD melakukan absensi terhadap Pegawai Negeri Sipil secara rutin kepada pegawai, maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden

yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan dengan 43 responden atau 53,9%, 33 responden kadang-kadang, 13 responden atau 14,6% memberikan jawaban negatif (jarang dan tidak pernah).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3.4 dengan kategori baik. Ini berarti bahwa kepala BPKAD seringkali Kepala BPKAD melakukan absensi terhadap Pegawai Negeri Sipil secara rutin kepada pegawai, dalam melaksanakan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan dalam rangka meningkatkan disiplin dan kinerja sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin.

Hasil responden tentang absensi secara rutin dalam pelaksanaan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini. (Soal dalam Kuisiner : Seberapa sering Kepala BPKAD melakukan absensi terhadap Pegawai Negeri Sipil secara rutin kepada pegawai)

Tabel 5.4.14 : Deskripsi jawaban tentang pimpinan satuan kerja perangkat daerah melakukan absensi terhadap Pegawai Negeri Sipil di lingkungan masing-masing

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat sering	9	5	45	3,4
2	Sering	34	4	136	
3	Kadang-kadang	33	3	99	
4	Jarang	13	2	26	
5	Tidak pernah	0	1	0	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>306</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan bahwa seringkali Kepala BPKAD melakukan absensi terhadap Pegawai Negeri Sipil secara rutin kepada pegawai untuk menjalankan kebijakan pemotongan Tunjangan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD kategori baik.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat seberapa sering Kepala BPKAD melakukan absensi terhadap Pegawai Negeri Sipil secara rutin kepada pegawai bukanlah menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,4 dengan kategori baik.

Pada tabel 5.4.14 menunjukkan pimpinan satuan kerja perangkat daerah melakukan absensi terhadap Pegawai Negeri Sipil di lingkungan masing-masing dapat diketahui bahwa jawaban positif (sangat sering dan sering) dengan sebanyak 43 responden yang berarti bahwa sebagian responden menganggap atasan dalam hal ini adalah kepala BPKAD selalu melakukan absensi terhadap PNS dilingkungannya secara rutin hal ini menjadi salah satu alasan bagi pegawai untuk disiplin dalam masuk dan keluar kerja dan ini menjadi motivasi tersendiri bagi pegawai dalam meningkatkan produktivitas kerja dari masa ke masa.

Kemudian dengan jumlah 33 responden jawabannya kadang-kadang, ini berarti bahwa sebagian kecil responden menganggap atasan dalam hal ini adalah kepala BPKAD jarang melakukan absensi terhadap PNS dilingkungannya secara rutin hal ini menjadi salah satu alasan bagi pegawai untuk disiplin dalam masuk dan keluar kerja dan ini menjadi motivasi tersendiri bagi pegawai dalam meningkatkan produktivitas kerja dari masa ke masa. Terakhir responden dengan jawaban negatif

(jarang dan tidak pernah) dengan 13 responden, ini berarti bahwa sebagian besar responden menganggap atasan dalam hal ini adalah kepala BPKAD tidak pernah melakukan absensi terhadap PNS dilingkungannya secara rutin hal ini menjadi salah satu alasan bagi pegawai untuk disiplin dalam masuk dan keluar kerja dan ini menjadi motivasi tersendiri bagi pegawai dalam meningkatkan produktivitas kerja dari masa ke masa.

Dari keseluruhan jawaban responden dengan rata-rata skor 2.2 dengan kategori cukup ini berarti atasan dalam hal ini adalah kepala BPKAD dinilai jarang melakukan absensi terhadap PNS dilingkungannya secara rutin hal ini menjadi salah satu alasan bagi pegawai untuk disiplin dalam masuk dan keluar kerja dan ini menjadi motivasi tersendiri bagi pegawai dalam meningkatkan produktivitas kerja dari masa ke masa.

#### **O. Memeriksa Daftar Hadir Sebelum Melakukan Apel/Upacara**

Untuk melihat apakah seberapa sering pimpinan mengawasi/memeriksa daftar hadir sebelum melakukan apel/upacara secara rutin, maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan dengan 45 responden atau 50,6%, 34 responden kadang-kadang, 10 responden atau 11,2% memberikan jawaban negatif (jarang dan tidak pernah).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3.5 dengan kategori baik. Ini berarti bahwa kepala BPKAD seringkali pimpinan mengawasi/memeriksa daftar hadir sebelum melakukan apel/upacara secara rutin, dalam melaksanakan kebijakan pemotongan

tunjangan tambahan penghasilan dalam rangka meningkatkan disiplin dan kinerja sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin.

Hasil responden tentang memeriksa daftar hadir sebelum melakukan apel/upacara dalam pelaksanaan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.4.15 : Deskripsi jawaban tentang mengawasi/memeriksa daftar hadir sebelum melakukan apel/upacara

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat sering	6	5	30	3,5
2	Sering	39	4	156	
3	Kadang-kadang	34	3	102	
4	Jarang	10	2	20	
5	Tidak pernah	0	1	0	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>308</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan bahwa seringnya pimpinan mengawasi/memeriksa daftar hadir sebelum melakukan apel/upacara secara rutin untuk menjalankan kebijakan pemotongan Tunjangan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD kategori baik.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat seberapa sering pimpinan mengawasi/memeriksa daftar hadir sebelum melakukan apel/upacara secara rutin bukanlah menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,5 dengan kategori baik.

Pada tabel 5.4.15 menunjukkan mengawasi/memeriksa daftar hadir sebelum melakukan apel/upacara dapat diketahui dengan jawaban positif (sangat

sering dan sering) dengan jumlah 45 responden yang berarti bahwa responden menganggap atasan selalu melakukan sidak secara tiba-tiba pada sub bagian pegawai, hal ini menjadikan suatu tindakan tegas yang dilakukan pimpinan karena dengan sidak pegawai yang kurang disiplin akan mendapatkan teguran baik secara langsung maupun tidak langsung dan pada akhirnya akan merubah perilaku pegawai dalam bekerja.

Selanjutnya dengan jumlah 34 responden menjawab kadang-kadang yang berarti bahwa atasan jarang melakukan sidak secara tiba-tiba pada sub bagian pegawai, hal ini menjadikan suatu tindakan tegas yang dilakukan pimpinan karena dengan sidak pegawai yang kurang disiplin akan mendapatkan teguran baik secara langsung maupun tidak langsung dan pada akhirnya akan merubah perilaku pegawai dalam bekerja. Terakhir dengan jawaban negatif (jarang dan tidak pernah) dengan jumlah 10 responden yang berarti bahwa atasan tidak pernah melakukan sidak secara tiba-tiba pada sub bagian pegawai, hal ini menjadikan suatu tindakan tegas yang dilakukan pimpinan karena dengan sidak pegawai yang kurang disiplin akan mendapatkan teguran baik secara langsung maupun tidak langsung dan pada akhirnya akan merubah perilaku pegawai dalam bekerja.

Dari keseluruhan jawaban responden dengan rata-rata skor 3.5 dengan kategori baik ini berarti atasan selalu melakukan sidak secara tiba-tiba pada sub bagian pegawai, hal ini menjadikan suatu tindakan tegas yang dilakukan pimpinan karena dengan sidak pegawai yang kurang disiplin akan mendapatkan teguran baik secara langsung maupun tidak langsung dan pada akhirnya akan merubah perilaku pegawai dalam bekerja.

## P. Memeriksa Dan Mengawasi Absensi Dan Jam Pulang Kerja Secara Berkesinambungan

Untuk melihat apakah pimpinan secara berkesinambungan memeriksa dan mengawasi absensi dan jam pulang kerja kantor, maka dilakukan penelitian survey dengan sampel sebanyak 89 orang responden. Dari responden yang disurvei diketahui bahwa jawaban positif (sangat jelas dan jelas) dengan dengan 47 responden atau 52,8%, 30 responden kadang-kadang, 12 responden atau 13,5% memberikan jawaban negatif (kurang setuju dan tidak setuju).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3.4 dengan kategori baik. Ini berarti bahwa kepala BPKAD seringkali pimpinan secara berkesinambungan memeriksa dan mengawasi absensi dan jam pulang kerja kantor, dalam melaksanakan kebijakan pemotongan tunjangan tambahan penghasilan dalam rangka meningkatkan disiplin dan kinerja sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2016 tentang Penegakan Disiplin.

Hasil responden tentang memeriksa dan mengawasi absensi dan jam pulang kerja secara berkesinambungan dalam pelaksanaan kebijakan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.4.16 : Deskripsi jawaban tentang secara berkesinambungan memeriksa dan mengawasi absensi dan jam pulang kerja

No	Tanggapan	Jumlah	Bobot	Skor	Rata-rata skor
1	Sangat setuju	6	5	30	3,4
2	Setuju	41	4	164	
3	Biasa saja	30	3	90	
4	Kurang setuju	4	2	8	

5	Tidak setuju	8	1	8	
	<b>Jumlah</b>	<b>89</b>		<b>300</b>	<b>Cukup Baik</b>

Sumber : Data Olahan, 2021

Hal ini menunjukkan bahwa seringkali pimpinan secara berkesinambungan memeriksa dan mengawasi absensi dan jam pulang kerja kantor untuk menjalankan kebijakan pemotongan Tunjangan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil di lingkungan BPKAD kategori baik.

Dari pengolahan hasil data di atas terlihat pimpinan secara berkesinambungan memeriksa dan mengawasi absensi dan jam pulang kerja kantor bukanlah menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan penegakan disiplin ini terbukti dengan hasil analisis data skala interpretasi skor maka didapatkan hasil sebesar 3,4 dengan kategori baik.

Pada tabel 5.4.16 menunjukkan secara berkesinambungan memeriksa dan mengawasi absensi dan jam pulang kerja dapat diketahui bahwa jawaban positif (sangat setuju dan setuju) sebanyak 47 responden yang berarti bahwa atasan selalu memberikan contoh kepada bawahannya dengan disiplin dalam menggunakan waktu kerja baik waktu datang ke kantor maupun waktu pulang kantor dan kemudian atasan juga memeriksa serta mengawasi absensi dan jam pulang kerja kantor pegawai dalam bekerja.

Kemudian untuk 30 responden dengan jawaban biasa saja, ini berarti bahwa atasan terkadang memberikan contoh kepada bawahannya dengan disiplin dalam menggunakan waktu kerja baik waktu datang ke kantor maupun waktu pulang

kantor dan kemudian atasan juga memeriksa serta mengawasi absensi dan jam pulang kerja kantor pegawai dalam bekerja.

Dari keseluruhan jawaban responden dengan rata-rata skor 3.4 dengan kategori baik ini berarti bahwa sebagian besar responden menganggap atasan selalu memberikan contoh kepada bawahannya dengan disiplin dalam menggunakan waktu kerja baik waktu datang ke kantor maupun waktu pulang kantor dan kemudian atasan juga memeriksa serta mengawasi absensi dan jam pulang kerja kantor pegawai dalam bekerja.

Hasil penjumlahan persentase responden dari faktor struktur birokrasi sangat setuju dan Setuju sejumlah 51,83% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 16,92% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3.3 dengan kategori cukup baik. Hasil penjumlahan persentase responden pelimpahan wewenang sangat setuju dan Setuju sejumlah 68,54% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 14,61% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3,5 dengan kategori baik. Hasil penjumlahan persentase responden koordinasi antar lembaga sangat setuju dan Setuju sejumlah 70,79% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 12,36% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3,6 dengan kategori baik. Hasil penjumlahan persentase responden rekapitulasi absensi sangat setuju dan Setuju sejumlah 39,33% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 17,98% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3,2 dengan

kategori cukup baik. Hasil penjumlahan persentase responden sanksi tidak hadir tanpa alasan sangat setuju dan Setuju sejumlah 55,06% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 13,48% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3,5 dengan kategori baik. Hasil penjumlahan persentase responden sanksi tidak mengikuti apel pagi sangat setuju dan Setuju sejumlah 53,93% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 10,11% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3,5 dengan kategori baik. Hasil penjumlahan persentase responden sanksi terlambat masuk kerja sangat setuju dan Setuju sejumlah 47,19% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 14,61% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3,3 dengan kategori cukup baik. Hasil penjumlahan persentase responden sanksi tidak mengikuti senam pagi sangat setuju dan Setuju sejumlah 50,56% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 20,22% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3,3 dengan kategori cukup baik. Hasil penjumlahan persentase responden sanksi tidak mengikuti wirid bulanan tanpa keterangan yang sah sangat setuju dan Setuju sejumlah 42,70% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 21,35% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3,2 dengan kategori cukup baik. Hasil penjumlahan persentase responden sanksi tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah sangat setuju dan Setuju sejumlah 46,07% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 19,10%

(jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3,2 dengan kategori cukup baik. Hasil penjumlahan persentase responden sanksi tidak masuk kantor tanpa alasan yang sah setelah melaksanakan cuti sangat setuju dan Setuju sejumlah 57,30% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 25,84% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3,2 dengan kategori cukup baik. Hasil penjumlahan persentase responden sanksi proses pindah tugas ke luar daerah Kab. Pelalawan tanpa alasan yang sah sangat setuju dan Setuju sejumlah 37,08% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 28,09% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3,0 dengan kategori cukup baik. Hasil penjumlahan persentase responden tanggung jawab sangat setuju dan Setuju sejumlah 53,93% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 13,48% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3,4 dengan kategori baik. Hasil penjumlahan persentase responden penggunaan hak sangat setuju dan Setuju sejumlah 55,06% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 20,22% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3,3 dengan kategori cukup baik. Hasil penjumlahan persentase responden absensi secara rutin sangat setuju dan Setuju sejumlah 48,31% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 14,61% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3,4 dengan kategori baik. Hasil penjumlahan persentase responden memeriksa daftar hadir sebelum melakukan apel atau upacara

sangat setuju dan Setuju sejumlah 50,56% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 11,24% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3,5 dengan kategori baik. Hasil penjumlahan persentase responden memeriksa dan mengawas absensi dan jam pulang kerja secara berkesinambungan sangat setuju dan Setuju sejumlah 52% (jawaban positif) dan jawaban kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 13,48% (jawaban negatif), setelah dianalisa dengan kategori interpretasi skor, maka didapatkan nilai 3,4 dengan kategori baik.

Dari faktor struktur birokrasi setelah dirata-ratakan dan dianalisa maka didapatkan nilai 3,3 dengan kategori cukup dengan faktor yang paling menonjol adalah koordinasi antar lembaga dan faktor yg paling rendah adalah faktor sanksi proses pindah tugas ke luar daerah Kab. Pelalawan yang tidak hadir tanpa alasan yang sah. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.4.17 : **Deskripsi jawaban tentang implementasi dilihat dari dimensi struktur birokrasi (*bureaucratie structure*)**

No	Struktur Birokrasi	Pilihan Jawaban					Jumlah
		SS	S	N	TS	STS	
1	Pelimpahan wewenang	6	55	15	5	8	3.5
		6.74%	61.80%	16.85%	5.62%	8.99%	
2	Koordinasi Antar Lembaga	3	60	15	6	5	3.6
		3.37%	67.42%	16.85%	6.74%	5.62%	
3	Rekapitulasi Absensi	1	34	38	15	1	3.2
		1.12%	38.20%	42.70%	16.85%	1.12%	
4	Sanksi Tidak Hadir Tanpa Alasan	9	40	28	11	1	3.5
		10.11%	44.94%	31.46%	12.36%	1.12%	

5	Sanksi Tidak Mengikuti Apel Pagi	6	42	32	8	1	3.5
		6.74%	47.19%	35.96%	8.99%	1.12%	
6	Sanksi Terlambat Masuk Kerja	3	39	34	11	2	3.3
		3.37%	43.82%	38.20%	12.36%	2.25%	
7	Sanksi Tidak Mengikuti Senam Pagi	3	42	26	14	4	3.3
		3.37%	47.19%	29.21%	15.73%	4.49%	
8	Sanksi Tidak Mengikuti Wirid Bulanan Tanpa Keterangan Yang Sah	4	34	32	17	2	3.2
		4.49%	38.20%	35.96%	19.10%	2.25%	
9	Sanksi Tidak Masuk Kerja Tanpa Alasan Yang Sah	2	39	31	6	11	3.2
		2.25%	43.82%	34.83%	6.74%	12.36%	
10	Sanksi Tidak Masuk Kantor Tanpa Alasan Yang Sah Setelah Melaksanakan Cuti Bersama	8	43	15	9	14	3.2
		8.99%	48.31%	16.85%	10.11%	15.73%	
11	Sanksi Proses Pindah Tugas ke Luar Daerah Kab.Pelalawan yang tidak hadir tanpa alasan yang sah	3	30	31	11	14	3
		3.37%	33.71%	34.83%	12.36%	15.73%	
12	Tanggung jawab	4	44	29	11	1	3.4
		4.49%	49.44%	32.58%	12.36%	1.12%	
13	Penggunaan hak	3	46	22	8	10	3.3
		3.37%	51.69%	24.72%	8.99%	11.24%	
14	Absensi Secara Rutin	9	34	33	13	0	3.4

		10.11%	38.20%	37.08%	14.61%	0.00%	
15	Memeriksa Daftar Hadir Sebelum Melakukan Apel/Upacara	6	39	34	10	0	3.5
		6.74%	43.82%	38.20%	11.24%	0.00%	
16	Memeriksa Dan Mengawasi Absensi Dan Jam Pulang Kerja Secara Berkesinambungan	6	41	30	4	8	3.4
		6.74%	46.07%	33.71%	4.49%	8.99%	
	Jumlah	76	662	445	159	82	
	Rerata	4.8	41.4	27.8	9.9	5.1	3.3
	Persentase	5.34%	46.49%	31.25%	11.17%	5.76%	

Sumber : Data Olahan, 2021

Pada tabel 5.4.17 menunjukkan implementasi dilihat dari dimensi struktur birokrasi (*bureaucratie structure*) dapat diketahui bahwa jawaban responden dengan skor 3.3 dalam kategori cukup baik ini berarti bahwa struktur birokrasi (*bureaucratie structure*) pegawai negeri sipil dalam penerapan kebijakan tersebut. Beum berjalan dengan baik sehingga perlu di ingkatkan dalam hal pelimpahan wewenang, tanggung jawab dan penggunaan hak.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Edward III (1980: 70) bahwa struktur birokrasi (*bureaucratie structure*), dimana suatu kebijakan seringkali melihat lembaga atau organisasi dalam implementasinya dan memerlukan koordinasi yang efektif diantara lembaga-lembaga atau organisasi terkait.

Rekapitulasi hasil penelitian jawaban responden tentang implementasi kebijakan pemotongan tunjangan penghasilan PNS di BPKAD Kabupaten Pelalawan dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.4.18 : Deskripsi jawaban tentang implementasi kebijakan pemotongan tunjangan penghasilan PNS di BPKAD Kabupaten Pelalawan

No	Implementasi Kebijakan Pemotongan Tunjangan Penghasilan	Pilihan Jawaban					Jumlah
		SS	S	N	TS	STS	
1	Komunikasi	45	156	63	53	39	3.3
		12.64%	43.82%	17.70%	14.89%	10.96%	
2	Sumber-sumber	25	171	30	33	8	3.6
		9.40%	64%	11.20%	12.40%	3%	
3	Disposisi sikap	88	422	315	79	75	3.4
		9%	43.10%	32.20%	8.10%	7.70%	
4	Struktur birokrasi	76	662	445	159	82	3.3
		5.34%	46.49%	31.25%	11.17%	5.76%	
	Jumlah	234	1411	853	324	204	
	Rerata	6.9	41.5	25.1	9.5	6	3.4
	Persentase	7.73%	46.63%	28.19%	10.71%	6.74%	

Sumber : Data Olahan, 2021

Pada tabel 5.4.18 menunjukkan implementasi kebijakan pemotongan tunjangan penghasilan PNS di BPKAD Kabupaten Pelalawan dapat diketahui bahwa jawaban responden dengan skor 3,4 yang masuk dalam kategori cukup baik ini berarti bahwa implementasi kebijakan pemotongan tunjangan penghasilan PNS di BPKAD Kabupaten Pelalawan cukup baik dan cukup terlaksana sebagaimana mestinya setelah diukur melalui dimensi komunikasi, sumber-sumber (*resoucers*), disposisi sikap (*disposition and attitude*) dan struktur birokrasi (*bureaucratie structure*).

**A. Faktor Penghambat Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Pemotongan Tunjangan Tambahan PNS di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan.**

Adapun faktor penghambat pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Faktor penghambat Implementasi Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 24 Tahun 2016 yaitu terkait Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan dari Hasil 89 orang responden adalah Ketelitian Dalam Menyampaikan, Kejelasan Wewenang, Sikap Petugas Terhadap Kebijakan, berani mengambil tindakan tegas, Kepatuhan Terhadap Kebijakan Yang di Jalankan, mengalami perubahan dalam memenuhi ketentuan jam kerja, Kualitas Kerja, Pimpinan memeriksa rekapitulasi absensi pegawai dengan menindaklanjuti pegawai yang bermasalah, Pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai yang terlambat masuk kerja dan atau cepat pulang kerja tanpa alasan yang sah, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 2.5% dari setiap kali terlambat masuk kerja dan atau cepat pulang kerja, Pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai tidak mengikuti senam pagi tanpa keterangan yang sah dan atau tidak melakukan finger print, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 2.5% dari setiap kali ketidakhadiran senam dan atau tidak menandatangani daftar hadir senam, Pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak mengikuti wirid bulanan tanpa keterangan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir wirid, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 2.5%

dari setiap kali ketidakhadiran wirid atau tidak menandatangani daftar hadir wirid bulanan, Pimpinan menerapkan sanksi bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan finger print lebih dari 10 hari dalam satu bulan dan atau tidak mengikuti (apel pagi, sore, senam, terlambat masuk, cepat pulang) tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan finger print lebih dari 20 kali dalam satu bulan maka tunjangan tambahan penghasilan yang bersangkutan tidak dibayarkan pada bulan berikutnya, Pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak masuk kantor tanpa alasan yang sah setelah melaksanakan cuti bersama akan diberikan sanksi berupa tunjangan tambahan penghasilan yang bersangkutan tidak dibayarkan pada bulan berikutnya, Pimpinan menerapkan sanksi yang sama terhadap PNS dalam Proses Pindah Tugas ke Luar Daerah Kab.Pelalawan yang tidak hadir tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan finger print, maka tunjangan tambahan penghasilan PNS tersebut dipotong sebesar 5% dari setiap ketidakhadiran dan atau tidak melakukan finger print, Penggunaan Hak, Penggunaan Hak dalam mengimplementasikan Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 24 Tahun 2016 yaitu terkait Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan.

2. Dari Hasil Wawancara dengan Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kab.Pelalawan, Bapak Devitson Saharuddin, SH MH yang menjadi faktor penghambat utama adalah masalah Inkonsistensi dalam menjalankan Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 24 Tahun 2016 terkait

dengan Pemotongan Tunjangan Tambahan PNS di Lingkungan BPKAD  
Pelalawan ini.



Dokumen ini adalah Arsip Milik :  
**Perpustakaan Universitas Islam Riau**

## BAB VI

### PENUTUP

#### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat diambil kesimpulan utama dari penelitian tentang Implementasi Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 24 Tahun 2016 (Studi Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah) sebagai berikut :

1. Secara keseluruhan proses Implementasi Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 24 Tahun 2016 yaitu terkait Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan belum berjalan sebagaimana mestinya hanya dengan skor 3,2 yang artinya implementasi Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 24 Tahun 2016 yaitu terkait Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan cukup baik dan belum berjalan sebagaimana yang diharapkan Pemerintah Kabupaten Pelalawan.
2. Faktor penghambat Implementasi Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 24 Tahun 2016 yaitu terkait Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan adalah Ketelitian Dalam Menyampaikan, Kejelasan Wewenang, Sikap Petugas Terhadap Kebijakan, berani mengambil tindakan tegas, Kepatuhan

Terhadap Kebijakan Yang di Jalankan, mengalami perubahan dalam memenuhi ketentuan jam kerja, Kualitas Kerja, Pimpinan memeriksa rekapitulasi absensi pegawai dengan menindaklanjuti pegawai yang bermasalah, Pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai yang terlambat masuk kerja dan atau cepat pulang kerja tanpa alasan yang sah, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 2.5% dari setiap kali terlambat masuk kerja dan atau cepat pulang kerja, Pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai tidak mengikuti senam pagi tanpa keterangan yang sah dan atau tidak melakukan finger print, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 2.5% dari setiap kali ketidakhadiran senam dan atau tidak menandatangani daftar hadir senam, Pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak mengikuti wirid bulanan tanpa keterangan yang sah dan atau tidak menandatangani daftar hadir wirid, maka tunjangan tambahan penghasilan dipotong sebesar 2.5% dari setiap kali ketidakhadiran wirid atau tidak menandatangani daftar hadir wirid bulanan, Pimpinan menerapkan sanksi bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan finger print lebih dari 10 hari dalam satu bulan dan atau tidak mengikuti (apel pagi, sore, senam, terlambat masuk, cepat pulang) tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan finger print lebih dari 20 kali dalam satu bulan maka tunjangan tambahan penghasilan yang bersangkutan tidak dibayarkan pada bulan berikutnya, Pimpinan menerapkan sanksi bagi pegawai yang tidak masuk kantor tanpa alasan yang sah setelah melaksanakan cuti bersama akan diberikan sanksi berupa

tunjangan tambahan penghasilan yang bersangkutan tidak dibayarkan pada bulan berikutnya, Pimpinan menerapkan sanksi yang sama terhadap PNS dalam Proses Pindah Tugas ke Luar Daerah Kab.Pelalawan yang tidak hadir tanpa alasan yang sah dan atau tidak melakukan finger print, maka tunjangan tambahan penghasilan PNS tersebut dipotong sebesar 5% dari setiap ketidakhadiran dan atau tidak melakukan finger print, Penggunaan Hak, Penggunaan Hak dalam mengimplementasikan Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 24 Tahun 2016 yaitu terkait Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pelalawan.

3. Dari Hasil Wawancara dengan Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kab.Pelalawan, Bapak Devitson Saharuddin, SH MH yang menjadi faktor penghambat utama adalah masalah Inkonsistensi dalam menjalankan Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 24 Tahun 2016 terkait dengan Pemotongan Tunjangan Tambahan PNS di Lingkungan BPKAD Pelalawan ini.

### **3.2. Saran**

Adapun saran yang penulis sampaikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Membuat Peraturan Daerah Kabupaten Pelalawan terkait Tunjangan Tambahan Penghasilan di Kabupaten Pelalawan, tidak cukup hanya

dengan Peraturan Bupati seperti saat ini, mengingat besarnya anggaran untuk Belanja Tunjangan Tambahan Penghasilan ini.

2. Membuat Peraturan Bupati Pelalawan tersendiri terkait Pemotongan Tunjangan Tambahan Penghasilan PNS, saat ini hanya mengacu pada Peraturan Bupati Tentang Penegakan Disiplin PNS
3. Terkait isi Peraturan Bupati Pelalawan disarankan memasukkan item penilaian kinerja misalnya SKP bulanan, tidak seperti saat ini hanya disiplin yang bisa memotong TTP PNS tersebut sementara maksud dari pemberian TTP ini juga untuk meningkatkan kinerja pegawai Negeri Sipil Di Kabupaten Pelalawan, dan juga memasukkan item disiplin dalam berpakaian sesuai dengan aturan PNS/atau Peraturan Bupati misalnya memasukkan item menggunakan Pakaian Melayu lengkap dengan Kain Samping pada hari Jum'at kepada seluruh Pegawai di Lingkungan Kab.Pelalawan
4. Pembahasan Besaran TTP sebaiknya di bahas sebelum pembahasan APBD Tahun berikutnya, tidak seperti saat ini, pembahasan TTP baru dimulai di awal tahun sehingga di bulan Januari s.d Maret setiap tahunnya PNS di Kabupaten Pelalawan belum bisa membayarkan TTP, karena belum selesainya pembahasan mengenai besarnya. Hal ini bisa berakibat fatal dalam penganggaran di APBD, seperti tahun ini PNS di Kabupaten Pelalawan terancam tidak menerima TTP selama 12 (dua belas) bulan akibat kurangnya dianggarkan dalam APBD

disebabkan adanya kenaikan TTP padahal di pembahasan sebelumnya belum di hitung besaran TTP ini secara detail.

5. Pemerintah Kabupaten Pelalawan menyediakan Fingerprint/alat absensi menggunakan system online langsung ke Komputer atau Server milik BKPSDM, tidak seperti saat ini fingerprint, namun bisa di rubah di OPD Masing-masing sehingga maksud dari Kebijakan ini untuk meningkatkan kedisiplinan belum tercapai.
6. Kepala Perangkat Daerah harus memberikan contoh kepada bawahannya dan berani mengambil tindakan tegas dan konsisten terhadap aturan ini, termasuk terhadap pegawai yang sedang mengurus pindah ke luar Kabupaten Pelalawan dan Pemerintah daerah.
7. Bupati Pelalawan memberikan reward kepada Kepala Perangkat daerah/ Kepala OPD yang benar-benar konsisten memberikan sanksi kepada pegawai yang melanggar Peraturan Bupati terkait Peningkatan dan funishman kepada Kepala Perangkat daerah/ Kepala OPD yang tidak memberikan sanksi kepada pegawai yang melanggar Peraturan Bupati terkait Peningkatan Disiplin PNS di Kab.Pelalawan, serta bupati pelalawan menyurati kepala perangkat daerah agar mencabut kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh Kepala Perangkat Daerah yang isinya tidak sesuai dengan Peraturan Bupati terkait item-item serta persentase besaran pemotongan terhadap Tunjangan Tambahan Penghasilan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2012. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Edward III, George C. 1980. *Implementing Public Policy*. Washington DC: Congressional Quarterly Press.
- Handyaningrat, Soewarno. *Administrasi Pemerintahan Dalam Pembangunan Nasional*, Jakarta: Haji Masagung.
- Hasan, Erliana. 2010. *Komunikasi Pemerintahan*. Bandung: Refika Aditama.
- Nawawi, Hadari. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Kybernology : Ilmu Pemerintahan Baru*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nugroho, Riant. 2003. *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Kebijakan Publik Untuk Negara-Negara Berkembang*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- \_\_\_\_\_. 2014. *Public Policy: Teori, Manajemen, Dinamika, Analisis, Konvergensi dan Kimia Kebijakan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Nurcholis, Hanif. 2005. *Teori dan Praktek Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Jakarta: Grasindo.
- Syafiie, Inu Kencana. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Pengantar Ilmu Pemerintahan*. Bandung: Mandar Maju.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Manajemen Pemerintahan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta
- \_\_\_\_\_. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Afabeta
- Tachjan. 2006. *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung: Penerbit AIPI Bandung-Puslit KP2W lemlit UNPAD.
- Tahir, Arifin. 2014. *Kebijakan Publik dan Transparansi Menyelenggarakan Pemerintah Daerah*. Bandung: Alfa Beta.

Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2002. *Evaluasi Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Balirung & Co.

Wibawa, Samodra dkk. 1994. *Evaluasi Kebijakan Publik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

### **Dokumentasi**

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 24 Tahun 2016 Tentang Penegakan Disiplin

### **Tesis dan Jurnal, Tugas Akhir**

Azhari, Achmad. 2017. *Kajian Implementasi Kebijakan Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kecamatan Lubuk Linggau Barat I kota Lubuk Linggau*. Tugas Akhir Program Magister. Magister Ilmu Administrasi, Universitas Terbuka

Lubis, K., Abdul Kadir, & Dumasari Harahap. 2020. Implementasi Peraturan Gubernur Tentang Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, Volume 2 Nomor 2.

Nurhayati, Husain Hamka, & Juharni. 2019. Implementasi Kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar. *J.Paradigma*. Volume 1 Nomor 2.

Ramdhani, Abdullah, Muhammad Ali Ramdhani. 2017. Konsep Umum Kebijakan Publik. *Jurnal Publik*. Volume 11 Nomor 01.

Safutra, D. D., Syahrudin, & S.Johansyah. 2018. Implementasi Peraturan Bupati Nomor 33 Tahun 2016 Tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Aparatur Sipil Negara Terhadap Peningkatan Disiplin Dan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kelurahan Maluhu Kecamatan Tenggarong. *JEMI*. Volume 18 Nomor 2.

- Siswahyudi, Anang. 2018. Kebijakan Pemberian Tambahan Perbaikan Penghasilan Pemerintah Kabupaten Kediri. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Administrasi Negara*. Volume 2 Nomor 2.
- Warna, Muzakir Tawil, & Nurhanis. 2017. Implementasi Kebijakan Tambahan Penghasilan Pns Pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *Jurnal Katalogis*.
- Hamid, Ir. Hendrawati. 2018. *Manajemen Pemberdayaan Masyarakat*. Makassar: De La Macca.
- Aldilla, Erlita Kurnia. 2015. *Kegiatan Sosialisasi Program Kota Layak Anak di Kota Depok*. Skripsi. UNIVERSITAS PROF. DR. MOESTOPO. Jakarta.
- Lengkong, Selvina L. dkk. 2017. *Strategi Public Relations Dalam Pemulihan Citra Perusahaan (Studi Kasus Rumah Makan Kawan Baru Megamas Manado)*. E-journal "Acta Diurna". 6(1).
- Yalia, Mulyono. 2014. *Implementasi Kebijakan Pengembangan Dan Pemberdayaan Lembaga Sosial Media Tradisional Di Jawa Barat*. Patanjala. 6(1).
- Aristin, Rini dan Rina Nur Azizah. 2018. *Implementasi Kebijakan Wajib Belajar Sembilan Tahun Di Desa Kaduara Timur Sumenep Madura*. ISSN 2088-7469 (Paper) ISSN 2407-6864 (Online). 8(2).
- Mappakalu, H. A. Mulawangsa. 2015. *Partisipasi Politik Masyarakat Memperkokoh Pelaksanaan Pilar Demokrasi*. Jurnal dministrasi'ta ISSN 2301-7058. 6(1).
- Hadiyanti, Heny. *Implementasi Kebijakan Tentang Perlindungan Anak Terpadu Berbasis Masyarakat (Patbm) Di Kabupaten Bandung Barat*.
- Witaradya, Kertya. 2010. *Implementasi Kebijakan Model C G Edward Iii*. 27 Juni 2021, dari <https://kertyawitaradya.wordpress.com/2010/01/26/tinjauan-teoritis-implementasi-kebijakan-model-c-g-edward-iii/>.