

Implementasi Kebijakan Tunjangan Kinerja Pegawai di Dinas Pariwisata Kabupaten Minahasa Utara

¹⁾Jeildy Geovanna Sumual, ²⁾ Dr. A.R. Dilapanga, M.Si, ³⁾ Dr. Joubert M. Dame, M.Si,
Program Studi Ilmu Administrasi Negara Program Pascasarjana
Universitas Negeri Manado
jeldysumual012@gmail.com¹, abdulrahmandilapanga@unima.ac.id²,
manado.dame@gmail.com³

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan, menginterpretasikan serta menganalisis faktor-faktor yang menjadi penghambat Implementasi Kebijakan Tunjangan Kinerja Pegawai di Dinas Pariwisata Kabupaten Minahasa Utara. Penelitian ini dilakukan di Kantor Dinas Pariwisata Kabupaten Minahasa Utara dengan metode kualitatif, dan informan kunci; Sekretaris, Kepala bagian kepegawaian, dan dua orang Staf pegawai, dengan menggunakan analisis kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Implementasi kebijakan pemerintah Kabupaten Minahasa Utara Nomor 6 Tahun 2018 tentang tata cara pemberian tambahan penghasilan bagi pegawai di Dinas Pariwisata sangat membantu kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pariwisata Kabupaten Minahasa Utara. (2) Pelaksanaan kebijakan pemberian TKD ini memberikan motivasi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Pariwisata Kabupaten Minahasa Utara dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya lebih baik, dengan memperhatikan: kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, memperhatikan waktu dalam melaksanakan pekerjaan, dan memperhatikan kerjasama dalam organisasi. (3) Pemberian TKD bagi pegawai negeri sipil di Dinas Pariwisata Kabupaten Minahasa Utara, masih terdapat kendala-kendala; antara lain karena masih terdapat pegawai yang terlambat, masih terdapat pegawai yang tidak masuk kantor

tanpa informasi, mesin *Fingerprint* hanya satu membuat pegawai harus antri untuk menggunakan *fingerprint* pada hal sudah batas waktu, masih terdapat pegawai dalam penyelesaian pekerjaannya sering terlambat tidak tepat waktu atau tidak sesuai rencana. (4) Pemberian TKD bagi pegawai negeri sipil di Dinas Pariwisata Kabupaten Minahasa Utara telah direspon baik oleh pegawai. Artinya dengan adanya sosialisasi yang baik oleh pimpinan tentang pemberian TKD ini, maka pegawai melaksanakannya dengan baik. Walaupun masih terdapat pegawai yang dalam pelaksanaan tugasnya belum sesuai dengan rencana kerja.

Kata kunci : *Implementasi Kebijakan, Kinerja, Pegawai Negeri Sipil (PNS)*

Abstract - *This study aims to describe, interpret and analyze the factors that hamper the implementation of the Employee Performance Allowance Policy at the North Minahasa Regency Tourism Office. This research was conducted at the North Minahasa Regency Tourism Office with qualitative methods, and key informants; Secretary, Head of Personnel, and two staff staff, using qualitative analysis. The results of the study show that: (1) The implementation of the North Minahasa Regency Government policy No. 6 of 2018 regarding the procedures for*

providing additional income for employees in the Tourism Office greatly helps the welfare of Civil Servants in the North Minahasa District Tourism Office. (2) The implementation of the TKD granting policy provides motivation for Civil Servants (PNS) in the North Minahasa Regency Tourism Office in carrying out its main tasks and functions better, by paying attention to: quality of work results, quantity of work results, pay attention to time in carrying out work, and pay attention to cooperation in organizations. (3) Provision of TKD for civil servants in the North Minahasa Regency Tourism Office, there are still obstacles; among others, because there are still employees who are late, there are still employees who do not enter the office without information, only one Fingerprint machine makes employees have to queue to use the fingerprint at the deadline, there are still employees in completing work often not late on time or inappropriate plan. (4) Provision of TKD for civil servants in the North Minahasa Regency Tourism Office has been responded well by the employees. This means that with good socialization by the leadership regarding the granting of TKD, the employees will implement it well. Although there are still employees who do not carry out their work plans according to their work plans.

Keywords : *Policy Implementation, Performance, Civil Servants (PNS)*

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama

menyangkut aspek-aspek kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumber daya manusia (SDM) selaku aparatur. Berbagai permasalahan/hambatan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan atau diperkirakan tidak akan berjalan dengan baik harus ditata ulang atau diperbaharui. Menurut Zauhar (2002) adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional dengan mengambil langkah-langkah yang bersifat mendasar, komprehensif dan sistematis sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien seiring pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia, pemerintah berkomitmen mewujudkan “*clean and good governance*” akan tetapi, pada kenyataannya perubahan dan pembaharuan yang dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa tersebut tidak mungkin akan dapat dilaksanakan dengan baik dan efektif tanpa ditunjang oleh kesejahteraan yang layak untuk sumber daya manusia. Sumber daya manusia (SDM) yang dimaksudkan disini adalah menjadi fokus sentral yang harus diperhatikan dan dibenahi kinerjanya, karena sumber daya manusia yang dalam hal ini disebut Pegawai Negeri Sipil (PNS), menjadi komponen penting dalam penyelenggaraan reformasi birokrasi yang menjalankan roda pemerintahan. Dengan diberikannya Gaji yang adil dan layak akan mampu memenuhi kebutuhan hidup keluarga Pegawai Negeri tersebut, sehingga Pegawai Negeri yang

bersangkutan dapat memusatkan perhatian, pikiran, dan tenaganya hanya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Secara teoritis tunjangan kinerja merupakan salah satu komponen dari kesejahteraan yang diterima oleh pegawai, tunjangan kinerja bisa dijadikan sebagai unsur motivasi bagi pegawai untuk berprestasi (Handoko dalam Hasibuan 2012:118). Sesuai dengan Peraturan Bupati Minahasa Utara Nomor 6 Tahun 2018 tambahan penghasilan berupa tunjangan kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dikelompokkan berdasarkan kelompok jabatan struktural dan kelompok jenjang kepangkatan/golongan sedangkan Pejabat Fungsional tertentu dikelompokkan dalam kelompok berdasarkan kelompok jenjang pangkat/golongan. Dinas Pariwisata Kabupaten Minahasa Utara telah menerapkan Tunjangan Kinerja sebagai tambahan penghasilan bagi pegawai. Dengan pemberian Tunjangan Kinerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang terwujud dalam laporan kehadiran yang baik dan laporan capaian kinerja yang memenuhi penilaian, akan tetapi dalam kenyataannya masih ada beberapa pegawai yang belum optimal dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi, hal ini menunjukkan dalam pelaksanaannya loyalitas para pegawai terhadap organisasi masih harus terus ditingkatkan, selanjutnya masih ada keluhan dari pegawai terkait absensi yang menggunakan mesin *fingerprint*.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kualitatif. Peneliti

mengumpulkan data dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan langkah-langkah yaitu: reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan. Metode ini dianggap dapat membantu peneliti mendeskripsikan, menganalisis dan menginterpretasikan tentang Implementasi Kebijakan Tunjangan Kinerja Pegawai di Dinas Pariwisata Kabupaten Minahasa Utara, yang terbagi dalam 3 (tiga) sub fokus atau indikator yaitu, pemahaman pegawai di dinas pariwisata tentang implementasi kebijakan tunjangan kinerja pegawai, mekanisme implementasi kebijakan tunjangan kinerja pegawai di dinas pariwisata, dan faktor penghambat implementasi kebijakan tunjangan kinerja pegawai di dinas pariwisata.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pemahaman Pegawai Di Dinas Pariwisata Tentang Implementasi Kebijakan Tunjangan Kinerja Pegawai.

Pada dasarnya pembuat kebijakan seringkali memberikan penjelasan yang mengambang, tidak kokoh dan kurang dapat memberikan argumentasi yang berorientasi kepada “mutual benefit” antara pihak pembuat kebijakan dan penerima dari sebuah kebijakan. Hal ini sering menimbulkan misinterpretasi terhadap kebijakan-kebijakan baik yang sedang disusun maupun sedang dilaksanakan. Setiap kebijakan dari saat menjadi agenda, perumusan, penetapan, pelaksanaan, hingga evaluasi harus menjadikan komunikasi sebagai faktor penting dan berperan signifikan. Bagaimanapun, persoalan informasi, koordinasi, sosialisasi, dan persuasi menjadi contoh bahwa komunikasi tidak boleh diabaikan dari rangkaian proses

pengambilan dan implementasi kebijakan pemerintah. Pada implementasi kebijakan, model implementasi kebijakan menurut pandangan Edward III, salah satunya yaitu komunikasi. Informasi yang diketahui para pengambil keputusan hanya bisa didapat melalui komunikasi yang baik. Begitupun dengan implementasi kebijakan tunjangan kinerja pegawai di Dinas Pariwisata, dengan adanya komunikasi melalui sosialisasi kepada pegawai terkait Peraturan Bupati No.6 Tahun 2018 tentang tata cara pemberian tambahan penghasilan bagi pegawai di Pemerintah Kabupaten Minahasa Utara, seluruh pegawai di Dinas Pariwisata sudah memahami maksud dan tujuan implementasi kebijakan tunjangan kinerja. Secara umum semua narasumber dari hasil wawancara menjelaskan bahwa tunjangan kinerja adalah tambahan penghasilan, *reward* atau bonus yang diberikan untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan para pegawai. Hal ini juga diperkuat dari hasil dokumentasi peneliti dari dokumen pendukung Peraturan Bupati Minahasa Utara Nomor 6 Tahun 2018, yang menjelaskan bahwa untuk menunjang pelaksanaan tugas-tugas pemerintah, pembangunan dan pemberdayaan masyarakat serta dalam rangka memotivasi kinerja PNS, PNS diberikan tambahan penghasilan atau Tunjangan Kinerja.

2. Mekanisme Implementasi Kebijakan Tunjangan Kinerja Pegawai Di Dinas Pariwisata

Berdasarkan hasil penelitian di atas, dalam implementasi kebijakan Tunjangan Kinerja Pegawai dinas pariwisata sudah menggunakan beberapa indikator pengukur seperti rekapan finger print,

laporan penilaian kinerja. Hal ini diperjelas dari hasil wawancara kepada narasumber yang secara umum menjelaskan bahwa mekanisme implementasi kebijakan tunjangan kinerja pegawai di dinas pariwisata sudah berdasarkan pada aturan yaitu Peraturan Bupati Nomor 6 Tahun 2018 tentang Tata Cara Pemberian Tambahan Penghasilan Berdasarkan Beban Kerja Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Minahasa Utara. Dalam Peraturan Bupati Nomor 6 Tahun 2018, dijelaskan bahwa mekanisme pemberian tunjangan kinerja harus sesuai dengan penilaian kehadiran pegawai melalui rekapan *finger print*, dimana pada setiap awal bulan kepala sub bagian kepegawaian Dinas Pariwisata akan berkoordinasi dengan Badan Kepegawaian Daerah untuk mengeluarkan hasil rekapan finger bulan sebelumnya. Sehingga akan jelas terlihat mana pegawai yang tidak masuk kantor, terlambat, atau cepat pulang. Dari situlah pengelolah akan memberikan penilaian mana pegawai yang menerima Tunjangan Kinerja penuh, dan mana yang Tunjangan Kinerjanya harus dipotong sesuai keterangan rekapan, dengan memperhatikan dokumen-dokumen seperti surat tugas atau surat sakit, , tidak ada kompensasi bagi pegawai yang terlambat atau tidak masuk kantor tanpa alasan yang jelas. Selanjutnya dalam Peraturan Bupati Nomor 6 Tahun 2018 juga dijelaskan bahwa mekanisme pemberian tunjangan kinerja harus sesuai dengan laporan penilaian kinerja oleh atasan langsung. Adapun indikator penilaian laporan kinerja dilihat dari beberapa faktor, yaitu:

a. Kualitas Hasil Kerja Pegawai di Dinas Pariwisata Minahasa Utara

Berbicara tentang kualitas hasil kerja, pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi. Tanggung jawab tersebut terlihat dari setiap individu bekerja dengan baik, berprestasi, bersemangat, dan memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap organisasi, maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan baik. Dengan demikian, kinerja organisasi merupakan cermin dari kinerja individu. Organisasi Dinas Pariwisata Kabupaten Minahasa Utara menuntut adanya pegawai yang berkemampuan. Hasil penelitian pada pegawai Dinas Pariwisata Kabupaten Minahasa Utara, dimana pegawai dalam melaksanakan tugasnya, dikerjakan sesuai dengan tupoksi, dan penugasan yang diberikan oleh pimpinan selalu melihat pengetahuan dan keterampilan pegawai sehingga pekerjaan yang diberikan kepada mereka dapat dikerjakan dengan baik, karena pegawai memiliki kemampuan kerja sesuai dengan pengetahuan dan keterampilannya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kemampuan pegawai dalam penelitian ini adalah semua potensi yang dimiliki pegawai untuk melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan, sikap, pengalaman, dan pendidikan. Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi (Simamora, 2006). Hasil penelitian pada pegawai Dinas Pariwisata Kabupaten Minahasa Utara, dimana pegawai dalam melaksanakan tugasnya, dikerjakan sesuai dengan tupoksi, dan penugasan yang diberikan oleh pimpinan selalu melihat pengetahuan dan keterampilan pegawai sehingga pekerjaan yang diberikan kepada

mereka dapat dikerjakan dengan baik, karena pegawai memiliki kemampuan kerja sesuai dengan pengetahuan dan keterampilannya. Kecermatan Pegawai Dinas Pariwisata bukan berarti kesempurnaan atau kinerja yang luar biasa, tetapi menuntut adanya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana kerja atau sesuai dengan tupoksi.

b. Kuantitas Hasil Kerja Pegawai di Dinas Pariwisata Minahasa Utara

Pelaksanaan pekerjaan pada Dinas Pariwisata Kabupaten Minahasa Utara sesuai dengan rencana kerja, dan hasilnya sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Pegawai dalam melaksanakan pekerjaan mengacu pada tupoksi sebagai tugas pokok dan fungsinya dalam organisasi. Pegawai pada umumnya melaksanakan tugas sesuai rencana dan tupoksi. Peraturan Bupati Minahasa Utara Nomor 6 Tahun 2018 tentang pemberian tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja bagi pegawai negeri sipil dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Minahasa Utara Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 ayat (9) menjelaskan kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Selanjutnya pada pasal 1 ayat (10) dijelaskan bahwa tambahan penghasilan adalah tunjangan yang diberikan sebagai insentif atas disiplin dan prestasi kerja PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Minahasa Utara sesuai tugas pokok dan fungsinya yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja yang besaran jumlahnya sesuai disiplin dan hasil capaian kinerja menurut klasifikasi uraian tugas pokok dan fungsi pada suatu masa kinerja pada Perangkat Daerah di lingkungan

Pemerintah Kabupaten Minahasa Utara. Jadi jelas bahwa pemberian tambahan penghasilan atau kinerja adalah bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja yang besaran jumlahnya sesuai disiplin dan hasil capaian kinerja. Capaian tersebut dapat dilihat dari segi kualitas kerja maupun kuantitas kerja. sedangkan disiplin kerja dapat dilihat dari waktu kerja. baik waktu datang maupun waktu pulang sesuai dengan aturan.

c. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja

Pemberian tambahan penghasilan merupakan salah satu tahapan dari manajemen kinerja. Tahapan ini merupakan rangkaian dalam penilaian kinerja individu, yaitu untuk mengetahui sejauh mana kontribusi individu/SDM terhadap organisasi. Menurut Bacal (2009) dalam Sudarmanto (2009: 250) evaluasi kinerja merupakan proses untuk menilai dan mengevaluasi kinerja perorangan. Evaluasi kinerja juga dilakukan pada individu maupun kelompok. Dalam evaluasi kinerja diperlukan kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahan. Apabila suatu organisasi telah menerapkan kerjasama tim yang baik, maka momentum hasil penilaian evaluasi kinerja bukan sesuatu yang menakutkan bagi pegawai karena sejak awal telah terjadi kerjasaman antara pegawai dengan pihak pimpinan yang menilai, yaitu sejak perencanaan kinerja dan diagnosis masalah kinerja.

3. Faktor penghambat implementasi kebijakan tunjangan kinerja pegawai di dinas pariwisata.

Merujuk pada hasil penelitian yang terkait dengan faktor penghambat implementasi kebijakan tunjangan kinerja

pegawai di dinas pariwisata, peneliti menggunakan teori George Edward III dalam Widodo (2010:96) yaitu terdapat 4 faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan antara lain yaitu faktor komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi.

a. Komunikasi

Komunikasi merupakan hal penting dalam implementasi kebijakan, dan merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi keberhasilan suatu pelaksanaan kebijakan. Pengetahuan atas apa yang akan dikerjakan dapat berjalan apabila komunikasi berjalan dengan baik, sehingga setiap keputusan dan peraturan pelaksanaan harus dikomunikasikan kepada bagian personalia yang tepat. Terdapat tiga hal yang dilihat dari aspek komunikasi dalam implementasi kebijakan tunjangan kinerja pegawai di Dinas Pariwisata, yaitu sosialisasi tentang kebijakan tunjangan kinerja pegawai kepada seluruh pegawai, pemahaman terhadap kebijakan tunjangan kinerja tersebut, dan pembinaan. Sosialisasi kebijakan publik perlu disampaikan kepada pelaku kebijakan, agar para pelaku kebijakan dapat mengetahui, memahami apa yang menjadi maksud, tujuan, dan sasaran serta substansi dari kebijakan publik tersebut. Adapun Sosialisasi yang dimaksud adalah sosialisasi terkait implementasi kebijakan tunjangan kinerja pegawai kepada pegawai perwakilan Dinas Pariwisata kemudian perwakilan tersebut akan mensosialisasikan kembali kepada seluruh pegawai di Dinas Pariwisata. Berdasarkan hasil data penelitian, seluruh pegawai Dinas Pariwisata sudah mengikuti sosialisasi kebijakan Peraturan Bupati

Minahasa Utara nomor 6 Tahun 2018 tentang Tata Cara Pemberian Tunjangan Tambahan Penghasilan. Untuk pemahaman dari pegawai Dinas Pariwisata terkait kebijakan tersebut secara umum peneliti melihat pegawai di Dinas Pariwisata sudah memiliki pemahamannya masing-masing, hal ini diperkuat berdasarkan hasil kesimpulan dari penelitian wawancara, semua narasumber menjelaskan bahwa Implementasi kebijakan Tunjangan Kinerja Pegawai adalah bentuk tambahan penghasilan, *reward* atau bonus yang diberikan untuk meningkatkan motivasi dan kesejahteraan para pegawai. Namun, masih ada pegawai yang menganggap bahwa besarnya jumlah tunjangan pegawai pelaksana di Dinas Pariwisata masih kecil jika dibandingkan dengan pegawai pelaksana di Kota A yang besar jumlah tunjangan pegawai pelaksana sudah setara dengan besar jumlah tunjangan pejabat es.IV. Selanjutnya untuk pembinaan, pejabat berwenang di Dinas Pariwisata tentunya berperan penting untuk membina pegawai di Dinas Pariwisata apabila ada pegawai yang tidak sejalan dengan aturan yang ditetapkan dari implementasi kebijakan tunjangan kinerja pegawai ini, maka pejabat berwenang harus memberikan pembinaan, lewat komunikasi atau sosialisasi kembali peraturan yang mengatur.

b. Sumberdaya

Sumber daya dalam mengimplementasikan sebuah kebijakan merupakan salah satu faktor yang penting. Perintah-perintah implementasi mungkin diteruskan secara cermat, jelas dan konsisten, tetapi jika para pelaksana kekurangan sumber-sumber yang

diperlukan untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan, maka implementasi inipun cenderung tidak efektif. Dengan demikian sumber daya merupakan faktor yang penting dalam melaksanakan kebijakan publik. Sumberdaya dalam sebuah kebijakan tidak hanya sumber daya manusia saja, melainkan sarana dan prasarana juga merupakan faktor yang mendukung keberhasilan suatu kebijakan selanjutnya sumberdaya finansial. Adapun 3 (tiga) aspek penting dalam sumber daya pada penelitian ini yaitu sumber daya manusia (pegawai), fasilitas yang dimiliki (*fingerpint*) dan finansial (anggaran pengadaan *fingerpint*). Untuk aspek sumber daya manusia, seperti pengelola rekapan *fingerpint* hanya Kepala Sub Bagian Kepegawaian tidak ada staf pembantu sehingga kasubag kepegawaian sering kewalahan diakibatkan harus mengatur dan mengurus semua mulai dari perekapan sampai pencairan dan pelaporan kepada pimpinan. Selanjutnya, untuk fasilitas (*mesin fingerpint*) yang dimiliki Dinas Pariwisata hanya berjumlah satu, hal ini membuat para pegawai mengeluh karena harus antri padahal batas waktu untuk absen datang kantor sudah hampir berakhir, kasus yang berbeda juga ditemukan peneliti yaitu pegawai sering lupa absen karena letak *fingerpint* yang jauh dari ruangan mereka. Selanjutnya berdasarkan aspek finansial, berdasarkan hasil penelitian wawancara dengan sekretaris dinas Pariwisata, Dinas Pariwisata sudah memasukan usulan ke Badan Kepegawaian Daerah selaku OPD yang mengatur kepegawaian kabupaten untuk penambahan pengadaan *fingerpint*, tapi masih menunggu anggaran selanjutnya.

c. Disposisi

Disposisi adalah faktor ketiga yang mempengaruhi suatu kebijakan selain komunikasi dan sumberdaya. Lemahnya pengawasan merupakan bentuk sikap dari pelaksana kebijakan, maka lemahnya pengawasan adalah bentuk dari disposisi. Dengan demikian, menurut George Edward III dalam Widodo mengemukakan “kecenderungan-kecenderungan atau disposisi merupakan salah-satu faktor yang mempunyai konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif”. Jika para pelaksana mempunyai kecenderungan atau sikap positif atau adanya dukungan terhadap implementasi kebijakan maka terdapat kemungkinan yang besar implementasi kebijakan akan terlaksana sesuai dengan baik. Demikian sebaliknya, jika para pelaksana bersikap negatif atau menolak terhadap implementasi kebijakan karena konflik kepentingan maka implementasi kebijakan akan menghadapi kendala yang serius. Bentuk penolakan dapat bermacam-macam seperti yang dikemukakan Edward III tentang “zona ketidakacuhan” dimana para pelaksana kebijakan melalui keleluasaannya (diskresi) dengan cara yang halus menghambat implementasi kebijakan dengan cara mengacuhkan, menunda dan tindakan penghambatan lainnya. Masalah *fingerprint error* atau baterai kosong sering terjadi dilapangan sehingga meninggalkan dampak ada beberapa pegawai yang tidak bisa absen atau menjadi terlambat sehingga tunjangan kinerja mereka harus dipotong . Untuk itu, pegawai menuntut adanya kebijakan atau dispensasi dari pimpinan terkait hal tersebut. Tindakan pembiaran akan menimbulkan ekspresi kekecewaan mendalam pegawai dikarenakan mereka

tetap datang kantor dan melaksanakan tugas namun karena tidak bisa absen di *fingerprint* sehingga terhitung tidak masuk kantor atau terlambat.

d. Struktur Birokrasi

Menurut George C. Edward III, walaupun sumber-sumber untuk melaksanakan suatu kebijakan tersedia atau para pelaksana mengetahui apa yang seharusnya dilakukan dan mempunyai keinginan untuk melaksanakan suatu kebijakan, kemungkinan kebijakan tersebut tidak dapat terlaksana karena terdapatnya kelemahan dalam struktur birokrasi. Aspek pertama adalah mekanisme, dalam implementasi kebijakan biasanya sudah dibuat Standart Operating Procedure (SOP). SOP menjadi pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak agar dalam pelaksanaan kebijakan tidak melenceng dari tujuan dan sasaran kebijakan. Para pelaksana kebijakan dalam melaksanakan suatu kebijakan harus sesuai pada SOP. Dari hasil wawancara dan observasi, penulis menyimpulkan dalam implementasi kebijakan tunjangan kinerja pegawai di dinas pariwisata, masih belum semua proses dilaksanakan sesuai dengan SOP.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

A. Kesimpulan

Dari kajian pada bab-bab sebelumnya maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pegawai di Dinas Pariwisata memahami bahwa Implementasi Kebijakan Tunjangan Kinerja Pegawai adalah bentuk tambahan penghasilan, *reward* atau bonus yang diberikan untuk meningkatkan

- motivasi dan kesejahteraan para pegawai.
2. Mekanisme implementasi kebijakan tunjangan kinerja di Dinas Pariwisata sudah menggunakan indikator pendukung seperti rekapan absen *fingerprint* dan laporan penilaian kinerja berbentuk dokumen.
 3. Terdapat beberapa faktor yang menghambat implementasi kebijakan tunjangan kinerja di Dinas Pariwisata antara lain: kurangnya sumberdaya manusia dalam pengelolaan pemberian tunjangan kinerja, kurangnya fasilitas berupa mesin *fingerprint* yang mengakibatkan keterlambatan dalam melaksanakan absen, selanjutnya mesin *fingerprint* sering error atau habis baterai yang mengakibatkan beberapa pegawai tidak bisa melaksanakan absensi, tidak adanya kepedulian dari pimpinan dalam memberikan dispensasi apabila mesin *fingerprint error*, selanjutnya implementasi kebijakan masih belum sesuai dengan SOP yang ditetapkan sehingga memicu keterlambatan terhadap penyaluran tunjangan kinerja pada masing-masing pegawai, karena proses pengelolaan tidak tepat waktu dan adanya perpanjangan waktu dari kasubag kepegawaian sebagai pengelolah, yang harusnya hal tersebut tidak ada dalam SOP.

B. Saran

1. Perlu adanya evaluasi kembali terkait Implementasi Kebijakan

Tunjangan Kinerja Pegawai Di Dinas Pariwisata, dalam hal ini besaran tunjangan yang diberikan harus disesuaikan kembali dengan jam kerja pegawai.

2. Pimpinan Dinas Pariwisata harus memperhatikan kembali faktor-faktor penghambat dalam implementasi kebijakan tunjangan kinerja di Dinas Pariwisata selanjutnya dapat memberikan solusi terkait faktor penghambat tersebut.
3. Pengelola pemberian tunjangan kinerja di Dinas Pariwisata harus menanamkan sikap tegas, agar tidak akan terjadi keterlambatan dalam pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai-pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, Leo. 2006. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Bacal, R. 2009. *Performance Manajemen. Penerjemahan Surya Dharma*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hasibuan, Malayu Sp. 2012. *Manajemen SDM. Edisi Revisi*, Cetakan Ke Tigabelas. Jakarta : Bumi Aksara.
- Krech, david dkk. 1962. *individual in society Atextbook of social psychology. University Of California, Berkley* : McGraw-Hill Kogakusha, Ltd

- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sudarmanto, 2009 *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Widodo, Joko. 2010. *Analisis Kebijakan Publik Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Zauhar, (2002). *HRM The Strategic Leadership*. Hallper Collins Publisher
- Peraturan Bupati Minahasa Utara Nomor 6 Tahun 2018 *Tentang Tata Cara Pemberian Tambahan Penghasilan Berdasarkan Beban Kerja Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Minahasa Utara*.