

**ANALISIS KEBIJAKAN PERATURAN WALIKOTA MEDAN  
NO. 44 TAHUN 2017 TENTANG TAMBAHAN PENGHASILAN  
PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA PADA DINAS  
KEBUDAYAAN PEMERINTAH  
KOTA MEDAN**

**TESIS**

**O L E H**

**PEBER ALBERT TARIGAN  
NPM. 181801010**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

**MEDAN**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 25/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

2020

Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

**ABSTRAK**  
**ANALISIS KEBIJAKAN PERATURAN WALIKOTA MEDAN**  
**NO. 44 TAHUN 2017 TENTANG TAMBAHAN PENGHASILAN**  
**PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA**  
**PADA DINAS KEBUDAYAAN PEMERINTAH**  
**KOTA MEDAN**

**Nama : Peber Albert Tarigan**  
**NPM : 181801010**  
**Program Studi : Magister Administrasi Publik**  
**Pembimbing I : Prof. Dr. Marlon Sihombing, MA**  
**Pembimbing II : Dr. Ir. E. Harso Kardhinata, M.Sc**

Kebijakan pemberian tambahan penghasilan sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, maka Pemerintahan Kota Medan juga telah membuat kebijakan pemberian tambahan penghasilan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintahan Kota Medan. Berdasarkan hal tersebut rumusan masalah dalam penelitian ini: 1) Bagaimana proses kebijakan Peraturan Walikota Medan No. 44 Tahun 2017 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Medan pada Dinas Kebudayaan Kota Medan, 2) Faktor apa yang menjadi kendala dalam kebijakan Peraturan Walikota Medan No. 44 Tahun 2017 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Medan pada Dinas Kebudayaan Kota Medan. Adapun metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif, sedangkan teknik analisis data menggunakan deskriptif kualitatif. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kebijakan TPP dalam Perwal No. 44 Tahun 2017 belum sepenuhnya berhasil meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kota Medan. Hal ini dapat dilihat dari minimnya kegiatan-kegiatan kebudayaan yang diselenggarakan. Adapun kendala yang dihadapi dalam mewujudkan peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kebudayaan Pemko Medan adalah tidak adanya pengaturan sanksi tambahan dalam Perwal TPP bagi pegawai yang tidak hadir pada setiap hari kerja, pejabat penilai (atasan) tidak mampu mengendalikan pandangan hubungan pribadi dalam melakukan penilaian hasil kerja bawahan, pembayaran TPP sering tidak dapat dilakukan secara tepat waktu karena dana belum tersedia, serta pegawai sering membuat laporan secara berlebihan.

**Kata Kunci:** Kebijakan, Peraturan Walikota Medan, Tambahan Penghasilan Pegawai

**ABSTRACT**  
**ANALYSIS OF THE MEDAN REGULATION POLICY**  
**NO. 44 OF 2017 CONCERNING ADDITIONAL INCOME**  
**OF THE COUNTRY OF CIVIL SERVANTS ON THE**  
**GOVERNMENT CULTURE SERVICE**  
**MEDAN CITY**

**Name** : Peber Albert Tarigan  
**NPM** : 181801010  
**Study Program** : Master of Public Administration  
**Supervisor I** : Prof. Dr. Marlon Sihombing, MA  
**Supervisor II** : Dr. Ir. E. Harso Kardhinata, M.Sc

*The policy of providing additional income as regulated in Government Regulation Number 58 of 2005 concerning Regional Financial Management, the Medan City Government has also made a policy of providing additional income that aims to improve the performance of employees within the Medan City Government. Based on this problem formulation in this study: 1) What is the policy process of Medan Mayor Regulation No. 44 of 2017 concerning Additional Income Allowances for Civil Servants in Medan City Government at the Medan City Culture Office, 2) What factors constrained the policy of Medan Mayor Regulation No. 44 of 2017 concerning Additional Income Benefits of Medan City Government Civil Servants at the Medan City Culture Office. The research method used is descriptive method, while the data analysis technique uses qualitative descriptive. From the results of this study indicate that TPP Policy in Perwal No. 44 of 2017 has not fully succeeded in improving employee performance at the Medan City Culture Office. This can be seen from the lack of cultural activities held. The obstacle faced in realizing the improvement of employee performance in the Medan City Culture Office is that there are no additional sanctions arrangements in the TPP Board of Directors for employees who are absent on each working day, the appraisal officer (supervisor) is not able to control the personal relationship outlook in conducting the assessment of work results subordinates, TPP payments often cannot be made in a timely manner because funds are not yet available, and employees often make excessive reports.*

**Keywords:** *Policy, Medan Mayor Regulations, Additional Employee Income Benefits*

## DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	iv
DAFTAR LAMPIRAN.....	v
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Kerangka Teori.....	10
2.1.1. Kebijakan Publik.....	10
2.1.2. Tahap-tahap Kebijakan Publik.....	15
2.1.3. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.....	21
2.1.4. Dasar Hukum Tambahan Penghasilan Pegawai.....	23
2.1.5. Kinerja.....	25
2.2. Penelitian Terdahulu.....	29
2.3. Kerangka Pemikiran.....	30
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian.....	32
3.2. Bentuk Penelitian.....	32
3.3. Informan Penelitian.....	32
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	33

3.5. Teknik Analisis Data.....	33
3.6. Definisi Konsep dan Definisi Operasional.....	34

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	36
4.1.1. Sejarah Kota Medan .....	36
4.1.2. Sejarah Singkat Dinas Kebudayaan Kota Medan.....	48
4.1.3. Visi dan Misi .....	48
4.1.4. Kedudukan, Tugas dan Fungsi Dinas Kebudayaan Kota Medan.....	50
4.1.5. Susunan Organisasi Dinas Kebudayaan Kota Medan .....	51
4.2. Pembahasan .....	67
4.2.1. Kebijakan Peraturan Walikota Medan No. 44 Tahun 2017 Tentang Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Medan Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Kota Medan .....	67
4.2.2. Faktor Kendala dalam Kebijakan Peraturan Walikota Medan No. 44 Tahun 2017 Tentang Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Medan Pada Dinas Kebudayaan Kota Medan.....	90

## **BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

5.1. Kesimpulan.....	93
5.2. Rekomendasi .....	93

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>95</b>
-----------------------------	-----------

## **LAMPIRAN**

### **UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 25/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area  
Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23



Pada pasal 1 ayat (2) UU No. 5 Tahun 2005 Tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) dinyatakan bahwa: “Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.”

Kemudian pada pasal 11 dinyatakan bahwa: “Pegawai ASN bertugas melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, dan mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.” Dalam hal ini ASN mempunyai peranan yang sangat penting karena berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayanan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa. Dapat dikatakan bahwa ASN merupakan ujung tombak pemerintahan di segala bidang atau fungsi pemerintahan, yang meliputi tiga fungsi utama, yaitu pembangunan (*development function*), fungsi perlindungan (*protection function*), dan fungsi pelayanan masyarakat (*public service function*), sehingga pemerintahan harus ditunjang dengan ASN yang berkualitas dan berkinerja tinggi (Thoha, 2012).

Secara umum didefinisikan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, yang diukur dengan membandingkan antara hasil (realisasi) kerja

dengan standar yang ditetapkan. Dalam bidang kepegawaian, kinerja pegawai ASN adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap ASN pada organisasi/unit sesuai dengan sasaran kinerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Sasaran kinerja pegawai atau disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang pegawai. Setiap pimpinan organisasi bertanggungjawab terhadap pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan sasaran kinerja yang ditetapkan, sehingga setiap pimpinan organisasi umumnya membuat peningkatan kinerja ASN sebagai fokus perhatian utama.

Secara teoritis, banyak faktor yang dapat mempengaruhi atau meningkatkan kinerja pegawai, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi. Motivasi kerja adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan (Wahjosumidjo, 2011). Terdapat anggapan umum bahwa sebagian besar dari kinerja justru dipengaruhi oleh dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Keadaan tersebut disebabkan bahwa awal dari dorongan untuk bekerja adalah adanya kebutuhan-kebutuhan hidup yang hanya dapat dipenuhi dengan melakukan pekerjaan secara berhasil. Kebutuhan merupakan daya dorong untuk berperilaku. Pegawai akan berperilaku atau termotivasi dengan baik apabila pekerjaannya dapat memenuhi berbagai kebutuhan seperti gaji atau penghasilan yang layak, suasana kerja yang

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
 kebutuhan berprestasi serta kebutuhan lainnya yang berhubungan dengan



peningkatan sosial ekonomi. Semua hal tersebut merupakan faktor-faktor yang dapat membentuk motivasi kerja pegawai.

Oleh karena itu, pemerintah telah berupaya untuk meningkatkan penghasilan pegawai ASN sebagai bentuk motivasi dengan memberikan tambahan penghasilan yang didasarkan pada capaian kinerja pegawai. Hal tersebut dinyatakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah pada Pasal 63 ayat 2 yang menyebutkan bahwa "Pemerintah Daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil daerah berdasarkan pertimbangan yang obyektif dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku." Sebagai acuan dasar, pemerintah melalui Permendagri telah membuat pedoman pemberian tambahan penghasilan sebagaimana dinyatakan pada Lampiran A, VIII Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 yakni penganggaran bagi tambahan penghasilan bagi pegawai di daerah mengacu pada kriteria: a. Tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja, b. Tambahan penghasilan berdasarkan tempat bertugas, c. Tambahan penghasilan berdasarkan kondisi kerja, d. Tambahan penghasilan berdasarkan kelangkaan profesi, e. Tambahan penghasilan berdasarkan prestasi kerja.

Sebagai tindak lanjut dari kebijakan pemberian tambahan penghasilan

sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah di atas, maka Pemerintahan Kota  
UNIVERSITAS MEDAN AREA

bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintahan Kota Medan, sebagaimana dinyatakan dalam Peraturan Walikota Medan No. 44 Tahun 2017 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Medan, yang berlaku di seluruh jajaran Pemerintah Kota Medan kecuali dalam peraturan walikota tersebut dinyatakan lain.

Dalam Peraturan Walikota Medan No. 44 Tahun 2017 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Medan, yang selanjutnya disingkat dengan Perwal TPP Medan dinyatakan bahwa Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara (TPP-ASN) adalah suatu bentuk penghargaan oleh Pemerintah Daerah untuk memotivasi dan mendorong Pegawai ASN guna meningkatkan disiplin kerja, beban kerja, prestasi kerja, dan pertimbangan objektif lainnya sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing. Adapun tujuan pemberian TPP-ASN adalah untuk: a. meningkatkan kinerja pegawai, b. meningkatkan kualitas pelayanan, c. meningkatkan kesejahteraan pegawai, dan d. meningkatkan disiplin pegawai. Aspek penilaian TPP adalah berdasarkan aspek perilaku kerja sebesar 60 % dan aspek prestasi kerja sebesar 40 %. Aspek perilaku kerja dilihat dari: datang tepat waktu, pulang tepat waktu, kehadiran kerja, dan tidak mendapat hukuman disiplin, sedangkan aspek prestasi kerja dilihat dari kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya.

Salah satu Organisasi Perangkat Daerah yang merupakan jajaran Pemko

Medan adalah Dinas Kebudayaan Kota Medan, yang merupakan unsur pelaksana

bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Adapun tugas pokoknya adalah melaksanakan urusan Pemerintahan Daerah di bidang kebudayaan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan. Dari pengamatan pendahuluan yang dilakukan oleh penulis bahwa tugas pokok tersebut belum dapat dilaksanakan sesuai dengan harapan, terlihat dari minimnya kegiatan-kegiatan kebudayaan yang diselenggarakan oleh Dinas Kebudayaan Kota Medan, padahal Kota Medan dihuni oleh masyarakat dari berbagai etnis yang sangat kaya dengan khasanah budaya. Kegiatan kebudayaan yang diselenggarakan pun kurang berkualitas sebagaimana dinyatakan oleh Hendra selaku anggota Fraksi Hanura DPRD Medan bahwa “Dinas Kebudayaan tidak mampu menyajikan kesenian yang berkualitas. Contohnya Festival Multi Etnis, kegiatan yang mereka buat hanya menghabiskan anggaran lebih setengah miliar, tak lebih hanya acara hiburan. Kesenian seharusnya tidak sekedar kesenian bersifat hiburan, akan tetapi memiliki fungsi pembinaan pada kesenian itu sendiri”. Hal ini merupakan gambaran bahwa kebijakan Tunjangan Tambahan Penghasilan yang diberikan pada ASN Dinas Kebudayaan sebagaimana diatur dalam Perwal TPP Medan belum sepenuhnya berhasil mewujudkan pelayanan yang bermanfaat bagi masyarakat Kota Medan.

Berdasarkan hasil wawancara di Kantor Dinas Kebudayaan Kota Medan diketahui bahwa kinerja pegawai pada instansi tersebut masih tergolong rendah. Keadaan tersebut dapat dilihat dari pelaksanaan pekerjaan yang masih lambat sehingga sebagian besar pekerjaan tidak dapat diselesaikan tepat pada waktu yang

UNIVERSITAS MEDAN AREA

ditentukan. Kualitas kerja yang dihasilkan para pegawai juga masih tergolong

© Hak Cipta Ditanggung Universitas Medan Area. Document Access: 25/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

rendah karena masih kurang sesuai dengan kualitas kerja yang ditetapkan pada standar hasil kerja. Adapun unsur-unsur penilaian Kinerja Pegawai Dinas Kebudayaan Kota Medan adalah mengenai kepribadian pegawai, yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, dan kerjasama. Hasil penilaian kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 1.1 dibawah ini:

**Tabel 1.1. Laporan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Dinas Kebudayaan Kota Medan Tahun 2018 dan 2019**

Unsur penilaian kinerja	Tahun 2018	Tahun 2019	Perbandingan
Orientasi pelayanan	78,58	79,24	Naik
Integritas	78,26	77,39	Turun
Komitmen	78,33	77,59	Turun
Disiplin	78,28	75,49	Turun
Kerjasama	78,53	77,53	Turun
Rata-rata	78,40	77,65	Turun
SKP	87,77	80,24	-

Sumber: Kantor Dinas Kebudayaan Kota Medan, 2020

Tabel 1.1 memperlihatkan satu-satunya unsur penilaian kinerja yang mengalami kenaikan pada tahun 2019 adalah orientasi pelayanan, yang berarti bahwa tingkat pelayanan semakin baik. Tetapi nilai unsur kinerja lainnya terutama unsur disiplin pada tahun 2019 justru mengalami penurunan dibanding tahun 2018. Disamping itu, rata-rata nilai kinerja juga jauh lebih rendah dibanding SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang ditetapkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara umum kinerja pegawai Dinas Kebudayaan Kota Medan masih tergolong rendah. Salah satu indikasi rendahnya kualitas ASN tersebut adalah adanya pelanggaran disiplin yang banyak dilakukan oleh ASN. Peningkatan kinerja dan disiplin dalam lingkungan pegawai ASN adalah salah satu upaya untuk mengatasi ketidaktertiban tersebut. Oleh karena itu, penulis tertarik

menyusun penelitian dalam bentuk tesis dengan judul: **Analisis Kebijakan**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

**Peraturan Walikota Medan No. 44 Tahun 2017 Tentang Tambahan**

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

## **Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Medan Pada Dinas Kebudayaan Kota Medan).**

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka penulis merumuskan beberapa masalah yang dibahas dalam penelitian, yaitu :

1. Bagaimana proses kebijakan Peraturan Walikota Medan No. 44 Tahun 2017 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Medan pada Dinas Kebudayaan Kota Medan ?
2. Faktor apa yang menjadi kendala dalam kebijakan Peraturan Walikota Medan No. 44 Tahun 2017 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Medan pada Dinas Kebudayaan Kota Medan ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan:

1. Untuk menganalisis bagaimana kebijakan Peraturan Walikota Medan No. 44 Tahun 2017 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Medan pada Dinas Kebudayaan Kota Medan.
2. Untuk menganalisis faktor-faktor yang menghambat dalam kebijakan Peraturan Walikota Medan No. 44 Tahun 2017 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Medan pada Dinas Kebudayaan Kota Medan.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

##### 1. Bagi Peneliti

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan di bidang administrasi publik.

##### 2. Bagi Pemerintah

Penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi yang bermanfaat dan dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk melakukan perbaikan khususnya untuk meningkatkan kinerja ASN.

##### 3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini bermanfaat sebagai acuan atau referensi guna melakukan pengembangan penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kerangka Teori**

##### **2.1.1. Kebijakan Publik**

Kebijakan adalah sebuah instrumen pemerintah, bukan saja dalam arti government yang hanya menyangkut aparatur negara, melainkan pula governance yang menyentuh pengelolaan sumberdaya publik. Kebijakan pada intinya merupakan keputusan-keputusan atau pilihan-pilihan tindakan yang secara langsung mengatur pengelolaan dan pendistribusian sumber daya alam, financial dan manusia demi kepentingan publik, yakni rakyat banyak, penduduk, masyarakat atau warga negara. Kebijakan merupakan hasil dari adanya sinergi, kompromi atau bahkan kompetisi antara berbagai gagasan, teori, ideology dan kepentingan-kepentingan yang mewakili sistem politik suatu negara.

Menurut Agustino (2012) dalam perspektif mereka mendefinisikan kebijakan publik sebagai keputusan tetap yang dicirikan dengan konsistensi dan pengulangan (repitisi) tingkah laku dari mereka yang membuat dan dari mereka mematuhi keputusan.

Adapun dari Agustino (2012) yang mengatakan bahwa kebijakan adalah serangkaian tindakan/kegiatan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok, atau pemerintah dalam suatu lingkungan terutama dimana terdapat hambatan-hambatan dan kemungkinan-kemungkinan dimana kebijakan tersebut diusulkan agar berguna dalam mengatasinya untuk mencapai tujuan yang di maksud.

Pada dasarnya banyak batasan atau definisi apa yang dimaksud dengan kebijakan publik (*public policy*) dalam literatur-literatur ilmu politik. Masing-masing definisi tersebut memberi penekanan yang berbeda-beda. Perbedaan ini timbul karena masing-masing ahli mempunyai latar belakang yang berbeda-beda. Sementara di sisi yang lain, pendekatan dan model yang digunakan oleh para ahli pada akhirnya juga akan menentukan bagaimana kebijakan publik tersebut hendak didefinisikan (Winarno, 2010).

Definisi kebijakan publik yang dikemukakan oleh Syafiie (2012) menyatakan bahwa “kebijakan publik adalah apapun juga yang dipilih pemerintah, apakah mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan (mendingkan) sesuatu itu (*whatever government choose to do or not to do*)”. Dye dalam Harbani Pasolong (2008) mengemukakan bahwa bila pemerintah mengambil suatu keputusan maka harus memiliki tujuan yang jelas, dan kebijakan publik mencakup semua tindakan pemerintah, jadi bukan semata-mata merupakan pernyataan keinginan pemerintah atau pejabat pemerintah saja. Sementara Winarno (2010) mengemukakan bahwa kebijakan sebagai suatu arah tindakan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu yang memberikan hambatan-hambatan dan peluang-peluang terhadap kebijakan yang diusulkan untuk menggunakan dan mengatasi dalam rangka mencapai suatu tujuan atau merealisasikan suatu sasaran atau suatu maksud tertentu.

Namun demikian, satu hal yang harus diingat dalam mendefinisikan kebijakan, adalah bahwa pendefinisian kebijakan tetap harus mempunyai

arti yang sebenarnya mengenai apa yang sebenarnya dilakukan oleh pemerintah, daripada



mengenai kebijakan publik akan lebih tepat bila definisi tersebut mencakup pula arah tindakan atau apa yang dilakukan dan tidak semata-mata menyangkut usulan tindakan.

Winarno mengemukakan bahwa definisi yang lebih tepat mengenai kebijakan publik adalah sebagaimana definisi yang dikemukakan oleh Winarno (2010) yaitu kebijakan merupakan arah tindakan yang mempunyai maksud yang ditetapkan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor dalam mengatasi suatu masalah atau suatu persoalan.

Konsep kebijakan ini dianggap tepat karena memusatkan perhatian pada apa yang sebenarnya dilakukan dan bukan pada apa yang diusulkan atau dimaksudkan oleh pemerintah. Menurut Winarno (2010), dengan mengkomparasi berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli yang menaruh minat dalam kebijakan publik mengemukakan bahwa pada dasarnya pandangan mengenai kebijakan publik dapat dibagi ke dalam dua wilayah kategori yaitu: Pertama, pendapat ahli yang menyamakan kebijakan publik dengan tindakan-tindakan pemerintah. Para ahli dalam kelompok ini cenderung menganggap bahwa semua tindakan pemerintah dapat disebut sebagai kebijakan publik. Kedua, menurut Santoso (2014) berangkat dari para ahli yang memberikan perhatian khusus kepada pelaksanaan kebijakan. Para ahli yang masuk dalam kategori ini terbagi dalam dua kubu, kubu pertama melihat kebijakan publik dalam tiga lingkungan, yakni perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan dan penilaian dan kubu kedua memandang kebijakan publik sebagai suatu hipotesis yang mengandung kondisi-kondisi awal dan akibat-akibat yang bisa diramalkan.

Lebih lanjut, Syafie (2012) mengemukakan bahwa pengertian kebijakan publik dapat dirumuskan sebagai pengetahuan tentang kebijakan publik adalah pengetahuan tentang sebab-sebab, konsekuensi dan kinerja kebijakan serta program publik, sedangkan pengetahuan dalam kebijakan publik adalah proses menyediakan informasi dan pengetahuan untuk para eksekutif, anggota legislatif, lembaga peradilan dan masyarakat umum yang berguna dalam proses perumusan kebijakan serta yang dapat meningkatkan kinerja kebijakan.

Berdasarkan definisi dan pendapat para ahli di atas, maka dapat dikemukakan bahwa kebijakan publik merupakan tindakan-tindakan tertentu yang dilakukan oleh pemerintah ataupun pejabat pemerintah. Setiap kebijakan yang dibuat pemerintah pasti memiliki suatu tujuan, sehingga kebijakan publik berguna untuk memecahkan masalah atau problem yang ada dalam kehidupan masyarakat. Kebijakan publik sangat perlu adanya karena tugas pemerintah sebagai pelayan masyarakat yang harus merumuskan tindakan-tindakan untuk masyarakat.

Menurut Suharto (2013) menerangkan bahwa kebijakan publik setidaknya memiliki tiga dimensi yang saling bertautan, yakni sebagai tujuan (*objective*), sebagai pilihan tindakan yang legal atau sah secara hukum (*authoritative choice*), dan sebagai hipotesis (*hypothesis*).

1. Kebijakan publik sebagai tujuan. Kebijakan publik pada akhirnya menyangkut pencapaian publik. Artinya, kebijakan publik adalah serangkaian tindakan pemerintah yang didesain untuk mencapai hasil-hasil tertentu yang diharapkan oleh publik sebagai konstituen pemerintah.

2. Kebijakan publik sebagai pilihan tindakan yang legal. Pilihan tindakan

yang memiliki legitimasi dalam sistem pemerintahan. Keputusan itu mengikat para pegawai negeri untuk bertindak atau mengarahkan pilihan tindakan atau kegiatan seperti menyiapkan rancangan undang-undang atau peraturan pemerintah untuk dipertimbangkan oleh parlemen atau mengalokasikan anggaran guna mengimplementasikan program tertentu.

3. Kebijakan publik sebagai hipotesis. Kebijakan dibuat berdasarkan teori, model atau hipotesis mengenai sebab dan akibat. Kebijakan-kebijakan senantiasa bersandar pada asumsi-asumsi mengenai perilaku. Kebijakan selalu mengandung insentif yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu. Kebijakan juga selalu memuat disinsentif yang mendorong orang tidak melakukan sesuatu. Kebijakan harus mampu menyatukan perkiraan-perkiraan mengenai keberhasilan yang akan dicapai dan mekanisme mengatasi kegagalan yang mungkin terjadi.

Dalam kaitannya dengan definisi-definisi tersebut di atas maka dapat disimpulkan beberapa karakteristik utama dari suatu definisi kebijakan publik. Pertama, pada umumnya kebijakan publik perhatiannya ditujukan pada tindakan yang mempunyai maksud atau tujuan tertentu daripada perilaku yang berubah atau acak. Kedua, kebijakan publik pada dasarnya mengandung bagian atau pola kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pemerintah daripada keputusan yang terpisah-pisah. Ketiga, kebijakan publik merupakan apa yang sesungguhnya dikerjakan oleh pemerintah dalam mengatur perdagangan, mengontrol inflasi, atau menawarkan perumahan rakyat, bukan apa yang dimaksud dikerjakan atau akan dikerjakan. Keempat, kebijakan publik dapat berbentuk positif maupun negatif.

Secara positif, kebijakan melibatkan beberapa tindakan pemerintah yang jelas dalam menangani suatu permasalahan, secara negatif, kebijakan publik dapat melibatkan suatu keputusan pejabat pemerintah untuk tidak melakukan suatu tindakan atau tidak mengerjakan apapun padahal dalam konteks tersebut keterlibatan pemerintah amat diperlukan. Kelima, kebijakan publik paling tidak secara positif, didasarkan pada hukum dan merupakan tindakan yang bersifat memerintah.

### 2.1.2. Tahap-Tahap Kebijakan Publik

Tahap-Tahap Kebijakan Publik menurut Winarno (2010) mengemukakan bahwa proses pembuatan kebijakan publik merupakan proses yang kompleks karena melibatkan banyak proses maupun variabel yang harus dikaji oleh aktor pembuat kebijakan. Oleh karena itu, beberapa ahli politik yang menaruh minat untuk mengkaji kebijakan publik membagi proses-proses penyusunan kebijakan publik ke dalam beberapa tahap. Tujuan pembagian seperti ini adalah untuk memudahkan dalam mengkaji kebijakan publik.

Tahap-tahap kebijakan publik yang dikemukakan oleh Dunn (2008) adalah “a. Tahap penyusunan, b. Tahap formulasi kebijakan, c. Tahap adopsi kebijakan, d. Tahap implementasi dan e. Tahap evaluasi kebijakan”.

#### a. Tahap Penyusunan

Agenda sejumlah aktor yang dipilih dan diangkat untuk merumuskan masalah-masalah pada agenda publik. Sebelumnya masalah-masalah ini berkompetisi

terlebih dahulu untuk dapat masuk ke dalam agenda kebijakan, karena tidak

akhirnya, beberapa masalah masuk ke agenda kebijakan para perumus. Pada tahap ini suatu masalah mungkin tidak disentuh sama sekali, sementara masalah lain ditetapkan menjadi fokus pembahasan, atau ada pula masalah karena alasan-alasan tertentu ditunda untuk waktu yang lama.

#### b. Tahap Formulasi Kebijakan

Masalah yang telah masuk ke agenda kebijakan kemudian dibahas oleh para aktor pembuat kebijakan. Masalah-masalah tersebut kemudian didefinisikan untuk kemudian dicari solusi pemecahan masalah terbaik. Pemecahan masalah tersebut berasal dari berbagai alternatif atau pilihan kebijakan (*policy alternatives/policy options*) yang ada. Sama halnya dengan perjuangan suatu masalah untuk masuk ke dalam agenda kebijakan, dalam tahap perumusan kebijakan masing-masing alternatif bersaing untuk dapat dipilih sebagai tindakan yang diambil untuk memecahkan masalah. Pada tahap ini, masing-masing aktor akan “bermain” untuk mengusulkan pemecahan masalah tersebut.

#### c. Tahap Adopsi Kebijakan

Berbagai macam alternatif kebijakan yang ditawarkan oleh para aktor perumus kebijakan, pada akhirnya salah satu dari alternatif kebijakan tersebut diadopsi untuk tindakan lebih lanjut dalam kebijakan publik dengan dukungan dari mayoritas legislatif, konsensus antara direktur lembaga atau keputusan pengadilan.

#### d. Tahap Implementasi

Kebijakan suatu program kebijakan hanya akan menjadi catatan-catatan elit,

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
 jika program tersebut tidak diimplementasikan. Oleh karena itu, keputusan program kebijakan yang telah diambil sebagai alternatif pemecahan masalah

harus diimplementasikan, yakni dilaksanakan oleh badan-badan pemerintah di tingkat bawah. Kebijakan yang telah diambil dilaksanakan oleh badan-badan pemerintah yang memobilisasi sumberdaya finansial dan manusia. Pada tahap implementasi ini muncul berbagai kepentingan yang akan saling bersaing. Beberapa implementasi kebijakan mendapat dukungan para pelaksana (implementors), namun beberapa yang lain mungkin akan ditentang oleh para pelaksana.

#### e. Tahap Evaluasi Kebijakan

Pada tahap ini kebijakan yang telah dijalankan akan dinilai atau dievaluasi, hal ini dilakukan untuk melihat sejauh mana kebijakan yang dibuat telah mampu memecahkan masalah. Kebijakan publik pada dasarnya dibuat untuk meraih dampak yang diinginkan. Dalam hal ini, memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat. Oleh karena itu, ditentukanlah ukuran-ukuran atau kriteria-kriteria yang menjadi dasar untuk menilai apakah kebijakan publik telah meraih dampak yang diinginkan. Dilihat dari uraian di atas mengenai tahapan pembuatan kebijakan publik, maka dapat dimengerti bahwa dalam perumusan kebijakan publik tidaklah mudah. Mengingat banyaknya masalah-masalah yang ada dalam masyarakat tentunya juga membutuhkan pemecahan masalah yang tepat dan sesuai untuk kondisi masyarakat yang ada. Oleh karena itu dalam menentukan kebijakan para aktor harus benar-benar mengkaji dengan tepat sehingga tidak merugikan masyarakat.

Dunn (2008) mengemukakan bahwa analisis kebijakan adalah suatu

UNIVERSITAS MEDAN AREA penelitian dan argumen yang menggunakan berbagai macam metode

relevan dengan kebijakan, sehingga dapat dimanfaatkan di tingkat politik dalam rangka memecahkan masalah-masalah kebijakan.

Salah satu esensi kehadiran kebijakan publik (*public policy*) adalah memecahkan masalah yang berkembang di masyarakat secara benar. Meskipun demikian, kegagalan sering terjadi karena kita memecahkan masalah secara tidak benar.

Analisis kebijakan publik (*public policy analysis*) merupakan upaya untuk mencegah kegagalan dalam pemecahan masalah melalui kebijakan publik. Oleh karena itu, kehadiran analisis kebijakan berada pada setiap tahapan dalam proses kebijakan publik (*public policy process*) (Dunn, 2008).

Analisis kebijakan publik adalah ilmu yang menghasilkan informasi yang relevan dengan kebijakan publik. Produk analisis kebijakan publik adalah nasehat. Kebijakan yang diambil akan mempunyai biaya dan manfaat sosial tertentu. Kebijakan tersebut dapat relatif menguntungkan suatu kelompok dan relatif merugikan kelompok lainnya (Dunn, 2008).

Analisis kebijakan publik mempunyai tujuan yang bersifat penandaan (*designative*) dengan pendekatan empiris (berdasarkan fakta), bersifat penilaian dengan pendekatan evaluatif dan bersifat anjuran dengan pendekatan normatif.

Prosedur analisis berdasarkan letak waktu dalam hubungannya dengan tindakan dibagi dua yaitu *ex ante* dan *ex post*. Prediksi dan rekomendasi digunakan sebelum tindakan diambil atau untuk masa datang (*ex ante*), sedangkan deskripsi dan evaluasi digunakan setelah tindakan terjadi atau dari masa lalu (*ex*

Analisis *ex post* berhubungan dengan analisis kebijakan retrospektif yang biasa dilakukan oleh ahli ilmu sosial dan politik, sedangkan analisis *ex ante* berhubungan dengan analisis kebijakan prospektif yang biasa dilakukan oleh ahli ekonomi, sistem analisis dan operations research. Analisis kebijakan biasanya terdiri dari perumusan masalah, peliputan, peramalan, evaluasi, rekomendasi dan kesimpulan (Dunn, 2008).

Pertimbangan kebijakan seringkali lebih bersifat politis dibandingkan bersifat obyektif sehingga bisa saja analis tidak bisa melakukan apa yang diminta klien. Ada beberapa kemungkinan yang dapat terjadi, diantaranya dia bisa memprotes dengan menyatakan apa yang diminta klien tersebut tidak etis. Apabila protesnya bisa menyadarkan klien atau karena sesuatu hal analis jadi menuruti klien maka persoalannya selesai. Apabila tidak, analis bisa saja meminta berhenti dari pekerjaannya atau dia tetap bekerja pada klien tetapi tidak loyal dengan membocorkan kelemahan-kelemahan kebijakan tersebut dan kelemahan klien ke pihak lain (Dunn, 2008).

Subarsono (2011) mengemukakan suatu kerangka kerja kebijakan publik dapat dijadikan sebagai alat bantu dalam melakukan analisis kebijakan publik, yang ditentukan beberapa variabel, sebagai berikut:

1. Tujuan akan dicapai.
2. Preferensi nilai seperti apa yang perlu dipertimbangkan dalam pembuatan kebijakan.
3. Sumber daya yang mendukung kebijakan.

4. Kemampuan aktor yang terlibat dalam pembuatan kebijakan.



5. Lingkungan yang mencakup lingkungan sosial, ekonomi, politik, dan sebagainya.

Seorang analis kebijakan harus memiliki kecakapan-kecakapan sebagai berikut:

1. Mampu cepat ambil fokus pada kriteria keputusan yang paling sentral
2. Mempunyai kemampuan analisis multi-disiplin
3. Mampu memikirkan jenis-jenis tindakan kebijakan yang dapat diambil
4. Mampu gunakan metode paling sederhana yang tepat dan gunakan logika esain metode,
5. Mampu mengatasi ketidak pastian
6. Mampu mengemukakan dengan angka secara kuantitatif dan asumsi kualitatif
7. Mampu buat rumusan analisa sederhana namun jelas
8. Mampu memeriksa fakta-fakta yang diperlukan
9. Mampu meletakkan diri dlm posisi orang lain (empati) sebagai pengambil kebijakan publik
10. Mampu menahan diri hanya utk memberikan analisis kebijakan, bukan keputusan
11. Mampu mengatakan "Ya" atau "Tidak" pada usulan yang masuk, namun juga mampu memberikan definisi dan analisa dari usulan tersebut
12. Mampu menyadari bahwa tidak ada kebijakan yang sama sekali benar, nasional dan komplet
13. Mampu memahami bahwa ada batas-batas intervensi kebijakan publik

14. Mempunyai etika profesi yang tinggi.

Nugroho (2010) berpendapat bahwa suatu analisa kebijakan yang baik ialah bersifat deskriptif karena memang peranannya memberikan rekomendasi kebijakan yang patut diambil oleh eksekutif. Setiap analisa kebijakan publik selalu menyusun struktur analisisnya. Tugas analisis kebijakan publik yaitu:

1. Membantu merumuskan cara untuk mengatasi atau memecahkan masalah kebijakan publik.
2. Menyediakan informasi tentang apa konsekuensi dari alternatif kebijakan.
3. Mengidentifikasi isu dan masalah kebijakan publik yang perlu menjadi agenda kebijakan pemerintah.

### **2.1.3. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara**

Di dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 disebutkan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Sebagaimana telah disebutkan semenjak diberlakukan UU ASN, Aparatur Sipil Negara ini terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). PPPK adalah pegawai ASN yang diangkat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan instansi Pemerintah dan ketentuan UU ASN. Hal ini adalah salah satu perbedaan mendasar UU ASN ini dengan UU yang mengatur kepegawaian Negara sebelumnya.

Secara historis, bahwa Undang-Undang ini berawal dari adanya harapan untuk melakukan perubahan pada system kepegawaian yang berlaku, yaitu yang

UNIVERSITAS MEDAN AREA

diatur dalam UU Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

sebagaimana telah diubah dengan UU Nomor 43 Tahun 1999. Harapan ini diapungkan pada masa Kabinet Indonesia Bersatu I (2004-2009) oleh Meneg PAN saat itu Taufiq Efendy dan telah disampaikan kepada Presiden agar menjadi RUU inisiatif pemerintah. Namun, atas sejumlah pertimbangan, Presiden saat itu memutuskan untuk menunda pembahasan RUU tersebut. Pada saat Kabinet Indonesia Bersatu II (2009-2014) terbentuk, dengan penambahan nomenklatur “reformasi birokrasi” bagi Kementerian PAN, usul ini semakin tenggelam karena dianggap tidak diperlukan.

Taufiq Efendy yang ketika itu menjadi Wakil Ketua Komisi II DPR justru berpandangan bahwa jika pemerintah tidak ingin membahas RUU tersebut sebagai inisiatif pemerintah, maka biarkan itu menjadi inisiatif DPR.

Maka, pada akhir tahun 2010, dibentuklah tim pakar yang terdiri atas pakar yang terdiri dari atas beberapa guru besar di bidang ilmu Administrasi Public dan Ekonomi, yaitu Mifthah Thoha, Sofian Efendi (UGM), Prijono Tjiptoherijanto dan Eko Prasajo (UI), untuk membantu DPR merumuskan RUU yang kemudian dikenal sebagai UU ASN ini. Sejak saat itu, RUU ASN bergulir seperti bola panas, terutama kepada pemerintah, karena terdapat sejumlah ide progresif yang dianggap kontroversial, seperti pembentukan Komisi Aparatur sipil Negara. Yang berwenang melakukan seleksi pejabat eselon I dan II, pengisian jabatan eselon I dan II dari non-PNS, pengalihan peran Pejabat Pembina Kepegawaian kepada pejabat karier tertinggi, penghapusan eselon III ke bawah, pemberhentian PNS atas dasar kinerja yang buruk, hingga sanksi pidana bagi pihak-pihak yang melakukan kecurangan dalam pengadaan CPNS dan promosi

PNS (<http://imamalfie.blogspot.com/2013/12/selamat-datang-era-baru-sumber-daya.html>, diakses pada tanggal 25 Januari 2020).

Sebagaimana pengertian ASN yang termaktub dalam UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN, bahwasahnya ASN itu adalah sebuah profesi yang menyatakan bahwa: *“Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah”*.

Karena PNS adalah profesi maka PNS selaku warga Negara berhak untuk mendapatkan perlindungan profesi dari Negara, dan ini dijamin oleh konstitusi UUD 1945 yakni: pasal 27 ayat (2) yang berbunyi *“Tiap-tiap warga Negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan”*.

#### **2.1.4. Dasar Hukum Tambahan Penghasilan Pegawai**

Dasar hukum tambahan penghasilan pegawai diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Pasal 79 menyatakan bahwa:

- (1) Pemerintah wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada PNS serta menjamin kesejahteraan PNS,
- (2) Gaji sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibayarkan sesuai dengan beban kerja, tanggungjawab, dan resiko pekerjaan,
- (3) Gaji sebagaimana dimaksud pada ayat (2) pelaksanaannya dilakukan secara bertahap,
- (4) Gaji PNS yang bekerja pada pemerintah pusat dibebankan pada anggaran

(5) Gaji PNS yang bekerja pada pemerintahan daerah dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja daerah.

Penjelasan pasal 79 ini disebutkan: Yang dimaksud dengan “secara bertahap”, antara lain bahwa proses perubahan sistem penggajian yang semula berbasis pangkat golongan dan masa kerja menuju ke sistem berbasis pada harga jabatan sehingga memerlukan kesiapan menyusun peta jabatan dan analisis harga jabatannya secara menyeluruh sehingga dibutuhkan waktu yang cukup.

Pasal 63 ayat 2 Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah menyebutkan bahwa Pemerintah Daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil daerah berdasarkan pertimbangan yang obyektif dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 serta perubahannya Nomor 21 Tahun 2001 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, Pada Lampiran A. VIII Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 dengan Kode Rekening Belanja Daerah pada Kode Rekening 5.1.1.02 Bab Tambahan, yakni penganggaran bagi tambahan penghasilan bagi pegawai negeri sipil di daerah mengacu pada kriteria:

- a. Tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja,
- b. Tambahan penghasilan berdasarkan tempat bertugas,
- c. Tambahan penghasilan berdasarkan kondisi kerja,
- d. Tambahan penghasilan berdasarkan kelangkaan profesi,

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

- e. Tambahan penghasilan berdasarkan prestasi kerja.
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 25/8/23

Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

Peraturan Menteri PAN dan RB No. 34 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Jabatan Pegawai Negeri Jo. Peraturan Menteri PAN dan RB No. 39 Tahun 2013, dan 5. Peraturan Kepala BKN No. 21 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Evaluasi Jabatan PNS.

### 2.1.5. Kinerja

#### 2.1.5.1. Pengertian Kinerja

Bagi orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia pada umumnya sependapat bahwa kinerja pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses pegawai. Pentingnya kinerja yang rasional dan objektif meliputi paling sedikit dua kepentingan yaitu: kepentingan pegawai yang bersangkutan dan kepentingan organisasi.

Menurut Suprianto (2010) bahwa: kinerja adalah suatu kondisi yang diperoleh seorang pegawai pada suatu periode tertentu. Bagi pegawai prestasi kerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan dan potensi untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan prestasi kerja tersebut. Sedangkan bagi organisasi prestasi kerja pegawai sangat penting dalam pengambilan keputusan seperti identifikasi program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan promosi.

Defenisi ini mengartikan kinerja merupakan hasil kerja yang dinilai dengan membandingkan standar yang sudah ditetapkan sehingga terlihat apakah prestasi pegawai tersebut sudah baik atau belum baik.

Menurut Mathis dan Jackson (2012), "Kinerja merupakan seberapa baik

UNIVERSITAS MEDAN AREA

pegawai mengerjakan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan satu set standar

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut”. Definisi ini mengartikan pegawai dapat mengetahui keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan membandingkan target hasil yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

Selanjutnya menurut Adoir (2010:), “Kinerja adalah perasaan yang membawa seseorang pada kesuksesan, penyelesaian pekerjaan, pemecahan masalah dan keberhasilan yang ada”. Berdasarkan definisi ini, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja itu merupakan hasil dari suatu pelaksanaan pekerjaan, pemecahan masalah pada suatu periode yang dapat menimbulkan perasaan.

Pada umumnya kinerja di beri batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Prestasi kerja ini merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor tersebut semakin besarlah prestasi kerja pegawai bersangkutan. Jika dalam pendelegasian tugas uraian pekerjaannya tidak tepat, apalagi tidak lengkap, wewenang dan tanggung jawab kabur akan berakibat pada prestasi kerja yang kurang memuaskan. Informasi tentang tinggi rendahnya prestasi kerja seseorang pegawai dapat diperoleh melalui proses yang panjang, yaitu proses penilaian prestasi kerja pegawai.

Menurut Handoko (2010), “Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai”. Kegiatan ini memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka.

## UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 25/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
  2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
  3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

Menurut Mathis dan Jackson (2012) penilaian prestasi kerja terdiri dari “proses-proses mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja pada pegawai”. Sedangkan Wursanto (2011) mengatakan bahwa “Penilaian kinerja adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai dalam jangka waktu satu tahun yang dibuat oleh pejabat yang berwenang”. Hasibuan (2010) juga mengatakan bahwa “Penilaian kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman dan kesanggupan dalam bekerja serta waktu”.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, mengevaluasi perilaku, hasil kerja dan kedisiplinan yang digunakan sebagai dasar pemberian penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seseorang pegawai dan apakah dia bisa bekerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang. Melaksanakan penilaian prestasi kerja ditentukan standar kerja sebagai pedoman dalam menentukan pegawai yang berprestasi.

### 2.1.5.2. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja pada pegawai, tetapi juga untuk mengembangkan dan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

memotivasi pegawai.  
 © Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 25/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area  
 Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23



Menurut Rivai (2012) beberapa manfaat penilaian kinerja adalah:

1. Posisi tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh atau langsung dengan pegawai.
2. Perbaikan kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi pegawai, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja.
3. Penyesuaian kompensasi. Penilaian kinerja membantu mengambil keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upah, bonus, atau kompensasi lainnya.
4. Keputusan penempatan. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.
5. Pelatihan dan pengembangan. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan.
6. Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
7. Ketidakakuratan informasi. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia.
8. Evaluasi proses *staffing*. Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

9. Menjamin kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

### 2.1.5.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam menjamin keberhasilan usaha serta peningkatan prestasi kerja, para pimpinan organisasi perlu memperlihatkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut Sule dan Saefullah (2012:235) bahwa kinerja terbaik ditentukan oleh 3 faktor, yaitu: 1) motivasi (*motivation*), yaitu yang terkait dengan keinginan untuk melakukan pekerjaan; 2) kemampuan (*ability*) yaitu kapabilitas dari tenaga kerja atau SDM untuk melakukan pekerjaan; dan 3) lingkungan pekerjaan (*the work environment*) yaitu sumber daya dan situasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Faktor-faktor di atas merupakan faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja. Semakin tinggi keberadaan dari faktor-faktor tersebut maka pegawai semakin semangat bekerja dan terdorong untuk berprestasi, sehingga dengan sendirinya akan meningkatkan kinerja organisasi.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

1. Hasil penelitian Wardani dengan judul Penerapan Disiplin Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Pemerintah Kecamatan (Studi di Kantor Kecamatan Mapanget Kota Manado, 2014).

Beberapa pelanggaran yang dilakukan oleh ASN di Kecamatan Mapanget Kota Manado, yaitu: pelanggaran terhadap ketentuan jam kerja;

UNIVERSITAS MEDAN AREA

menyalahgunakan wewenang; masih rendahnya rasa pengabdian, kesadaran

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

dan tanggung jawab terhadap tugas kedinasan; pemberian pelayanan terhadap masyarakat yang masih kurang baik dan pelanggaran terhadap peraturan kedinasan yang berlaku (Wardani, 2014)

Perbedaannya dengan penelitian ini adalah penulis mengkaji kedisiplinan dan kinerja pegawai ASN menurut Peraturan Walikota Medan No. 44 tahun 2017, yang memperoleh tambahan penghasilan dipengaruhi kedisiplinan pegawai tersebut.

2. Hasil penelitian Marzuki dengan judul Penerapan Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Baruga Kota Kendari, 2017.

Berdasarkan pengamatan pada Kantor Camat Baruga Kota Kendari tampak bahwa sikap disiplin kerja di kalangan pegawai di kantor tersebut masih relatif rendah (Marzuki, 2017).

Perbedaannya dengan penelitian ini adalah penulis mengkaji kedisiplinan dan kinerja pegawai ASN menurut Peraturan Walikota Medan No. 44 tahun 2017, yang memperoleh tambahan penghasilan dipengaruhi kedisiplinan pegawai tersebut.

3. Hasil penelitian Sisilia Koda dengan judul Upaya Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi di Puskesmas Daru Kecamatan Kao Utara, 2016)

Ada beberapa hal yang menjadi kesimpulan dengan demikian upaya peningkatan kinerja pegawai sudah cukup (efektif), dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai pegawai (ASN). Adapun tingkat pelayan yang diberikan kepada masyarakat dilakukan sesuai aturan, dan tingkat pelaksanaan dalam

beberapa program sudah ditalisasikan dengan baik, karna adanya

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

Document Accepted 25/8/23

pengawasan dan pelaksanaan dengan baik (Sisilia Koda, 2016).

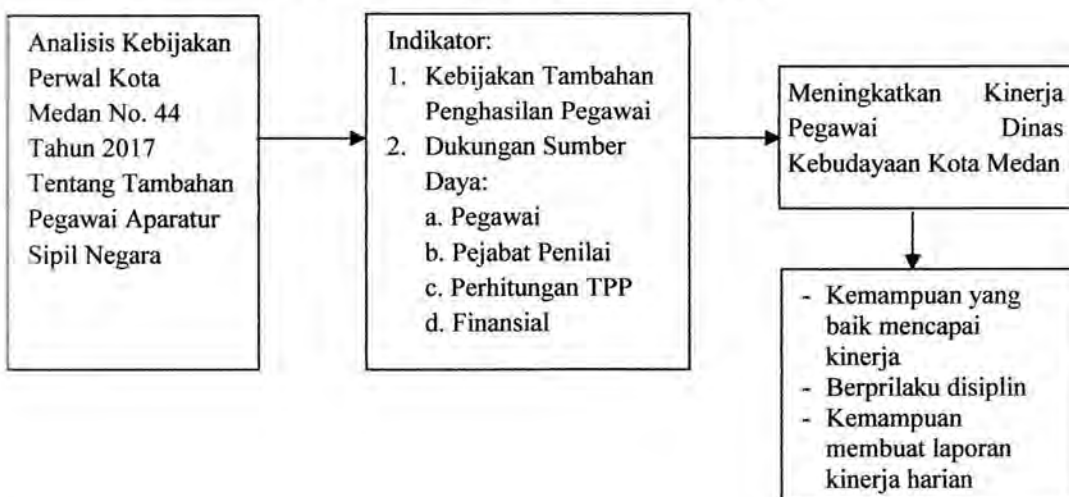
Perbedaannya dengan penelitian ini adalah penulis memperoleh tunjangan tambahan penghasilan apabila mentaati Peraturan Walikota Medan No. 44 tahun 2017.

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan alur pikir penulis yang dijadikan sebagai skema pemikiran atau dasar-dasar pemikiran untuk memperkuat yang melatar belakangi penelitian ini. Dalam kerangka pemikiran ini peneliti akan mencoba menjelaskan masalah pokok penelitian. Penjelasan yang disusun akan menggabungkan antara teori dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini.

Tambahan Penghasilan Aparatur Sipil Negara (TPP-ASN) dapat memacu semangat dan perangsang terhadap kinerja pegawai itu sendiri sehingga memotivasi pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab atas pekerjaannya dengan cepat dan benar. Apabila kinerja pegawai meningkat sehingga dapat mengefektifkan kinerja pemerintah daerah sehingga membantu perkembangan pemerintah pusat dan membantu perekonomian negara.

**Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran**



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang  
Sumber: Penulis, 2020

Document Accepted 25/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area  
Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

##### **3.1. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan pada Kantor Dinas Kebudayaan Kota Medan yang berkedudukan di Jalan Raden Saleh No. 7-9 Kesawan Kecamatan Medan Baru Kota Medan, dari bulan Januari 2020 sampai dengan bulan Maret 2020.

##### **3.2. Bentuk Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, yaitu prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan subjek/objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta yang tampak. Menurut Sugiyono (2012), "Penelitian deskriptif yaitu jenis penelitian yang memberikan gambaran atau uraian suatu keadaan pada objek yang diteliti. Data yang terkumpul akan dianalisa secara kualitatif".

##### **3.3. Informan Penelitian**

Penelitian kualitatif tidak dimaksudkan untuk membuat generalisasi dari hasil penelitiannya. Menurut Suyatno (2010) bahwa informan penelitian meliputi beberapa macam, yaitu: 1) informan kunci merupakan mereka yang mengetahui dan memiliki berbagai informasi pokok yang diperlukan dalam penelitian, 2) informan utama merupakan mereka yang terlibat langsung dalam interaksi sosial yang diteliti, 3) informan tambahan merupakan mereka yang dapat memberikan informasi walaupun tidak langsung terlibat dalam interaksi sosial

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan informan kunci yaitu Kabag Umum dan Kasubbag Tata Usaha, informan utama yaitu Staf Bagian Analisis Tata Usaha dan informan tambahan yaitu pegawai ASN (jumlah informan sebanyak 3 orang).

### 3.4. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu :

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*), yaitu memanfaatkan perpustakaan sebagai saran dalam pengumpulan data, dengan mempelajari buku-buku yang ada kaitannya dengan judul dan pembahasan tesis ini sebagai refensi.
2. Penelitian Lapangan (*Field Work research*), penelitian yang dilakukan secara langsung dilapangan dengan menggunakan beberapa teknik sebagai berikut :
  - a. Observasi, yaitu penulis melakukan pengamatan langsung ke objek penelitian.
  - b. Wawancara, yaitu dengan melakukan tanya jawab langsung dengan responden atau pihak lain yang berwenang guna melengkapi data.
  - c. Penelitian dokumen, yaitu dengan menggunakan data-data atau dokumen pada objek penelitian yang mendukung penelitian ini.

### 3.5. Teknik Analisis Data

Analisa data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang

UNIVERSITAS MEDAN AREA

lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Analisa data dilakukan setelah proses

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area  
Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

pengumpulan data diperoleh untuk mengetahui Analisis Kebijakan Peraturan Walikota Medan No. 44 Tahun 2017 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Medan Pada Dinas Kebudayaan Kota Medan.

Analisa data yang digunakan adalah bersifat deskriptif, yakni menggambarkan keadaan status fenomena dengan tujuan untuk mengetahui kebijakan TTP di Lingkungan Dinas Kebudayaan Kota Medan. Dari analisa data ini mempunyai tujuan diantaranya sebagai berikut:

- a. Data dapat diberikan makna yang berguna dalam memecahkan masalah-masalah penelitian.
- b. Memperlihatkan hubungan-hubungan antara fenomena yang diajukan dalam penelitian.
- c. Untuk memberikan jawaban terhadap masalah yang diajukan dalam penelitian.
- d. Bahan untuk membuat kesimpulan serta implikasi-implikasi dan saran-saran yang berguna untuk kebijakan penelitian.

Setelah semua data terkumpul kemudian diolah atau dianalisis secara deduksi, yaitu pengelolaan data dengan menyimpulkan dari data yang bersifat umum kemudian disimpulkan menjadi khusus.

### 3.6. Definisi Konsep dan Definisi Operasional

Definisi konseptual adalah pemaknaan dari konsep yang digunakan, sehingga memudahkan peneliti untuk mengoperasikan konsep tersebut di

lapangan. Berdasarkan pengertian tersebut maka definisi konseptual yang digunakan dalam penelitian adalah :

1. Kebijakan adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak.
2. Tambahan Penghasilan Pegawai adalah tambahan yang diberikan kepada PNS dan CPNS yang dikaitkan dengan penilaian kehadiran dan kinerja.
3. Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah

Sedangkan definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

1. Gaji adalah penghasilan yang diterima oleh seseorang dan digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.
2. Suasana kerja adalah lingkungan kerja dimana pegawai dapat melakukan aktivitas kerja dengan nyaman.
3. Kesempatan untuk berkembang adalah setiap orang memiliki potensi yang hebat dan dapat dikembangkan untuk berperan memajukan instansi.
4. Kebutuhan akan pengakuan adalah kemauan setiap orang untuk memperoleh pengakuan yang baik dimana pegawai mengabdikan untuk kemajuan instansi.
5. Kebutuhan berprestasi adalah sebuah kebutuhan untuk seseorang agar dapat meningkatkan kemampuan dalam bidang kerja yang ditanganinya.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan data penelitian yang telah diuraikan dalam pembahasan dapat dibuat beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kebijakan TTP dalam Perwal Perwal No. 44 Tahun 2017 belum sepenuhnya berhasil meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kota Medan. Hal ini dapat dilihat dari minimnya kegiatan-kegiatan kebudayaan yang diselenggarakan, padahal Kota Medan dihuni oleh masyarakat dari berbagai etnis yang sangat kaya dengan khasanah budaya. Kegiatan kebudayaan yang diselenggarakan pun kurang berkualitas karena hanya sekedar kesenian yang bersifat hiburan, padahal seharusnya memiliki fungsi pembinaan pada kesenian itu sendiri.
2. Adapun kendala yang dihadapi dalam mewujudkan peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kebudayaan Pemko Medan adalah tidak adanya pengaturan sanksi tambahan dalam Perwal TPP bagi pegawai yang tidak hadir pada setiap hari kerja, pejabat penilai (atasan) tidak mampu mengendalikan pandangan hubungan pribadi dalam melakukan penilaian hasil kerja bawahan, pembayaran TPP sering tidak dapat dilakukan secara tepat waktu karena dana belum tersedia, serta pegawai sering membuat laporan secara berlebihan.

## 5.2. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas maka penulis mengajukan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Pemko merevisi kebijakan TPP dengan membuat sanksi berupa pemotongan penghasilan pegawai atas ketidakhadirannya pada setiap hari kerja.
2. Pejabat penilai perlu menghilangkan pengaruh hubungan pribadi dalam membuat penilaian terhadap kinerja bawahan sehingga hasil penilaian kinerja benar-benar sesuai dengan hasil kerja pegawai.
3. Pemko Medan perlu mengupayakan agar dana yang dibutuhkan dapat tersedia sehingga pembayaran TPP dapat dilakukan secara tepat waktu tanpa mengalami keterlambatan.
4. Pegawai perlu membuat laporan yang lebih menggambarkan kondisi pekerjaan yang benar-benar telah dilakukan pada setiap harinya.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku:

- Adoir, John. 2010. *Kepemimpinan yang Efektif*. Semarang: Dahara Prize.
- Agustino, Leo. 2012. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Alfabeta: Bandung.
- Dunn, William N. 2008. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Handoko, T. Hani. 2010. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mathis, R. L., dan Jackson, J. H. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nugroho, D. Riant. 2010. *Kebijakan Publik Untuk Negara-Negara Berkembang*. Jakarta: Alex Media Komputindo.
- Pasolong, Harbani. 2008. *Teori Administrasi Negara*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Santoso, Pandji. 2014. *Administrasi Publik-Teori dan Aplikasi Good Governance*. Bandung: Refika Aditama.
- Subarsono, A.G. 2011. *Analisis Kebijakan Publik (Konsep, teori, dan Aplikasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, Edi. 2013. *Kebijakan Sosial Sebagai Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah. 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 25/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

Suprianto, J. 2010. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Suyatno, 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Masmmedia.

Syafiie, Inu Kencana. 2012. *Pengantar Ilmu Pemerintahan*. Bandung: Refika Aditama.

Thoha, Miftah. 2012. *Dinamika Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wahjosumidjo. 2011. *Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Winarno, Budi. 2010. *Kebijakan Publik (Teori, Proses, dan Studi Kasus)*. Yogyakarta: Buku Seru.

Wursanto. 2011. *Manajemen Kinerja Pegawai*. Jakarta: Bina Aksara.

### **Peraturan-peraturan:**

Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.

Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Menteri PAN dan RB No. 34 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Jabatan Pegawai Negeri.

Peraturan Walikota Medan No. 44 Tahun 2017 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Medan.

### **Jurnal:**

Koda, Sisilia. 2016. *Upaya Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi di Puskesmas Daru Kecamatan Kao Utara)*.  
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/JAP/article/view/16296>.

Marzuki. 2017. *Penerapan Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Baruga Kota Kendari*. Jurnal Administrasi, Universitas Halu Uleo Kendari.

Wardani. 2014. *Penerapan Disiplin Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Pemerintah Kecamatan (Studi di Kantor Kecamatan Mapanget Kota Manado)*. Jurnal Ilmu Politik, Universitas Sam Ratulangi.

**Website:**

<http://imamalfie.blogspot.com/2013/12/selamat-datang-era-baru-sumber-daya.html>, diakses pada tanggal 25 Januari 2020

