

STRATEGI OPTIMALISASI TAMBAHAN PENGHASILAN PEGAWAI (TPP) DALAM MENINGKATKAN KINERJA PADA BIRO KEUANGAN SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI SULAWESI BARAT

Strategy for Optimizing Additional Employee Income (TPP) in Improving Performance at the Finance Bureau of the Regional Secretariat of West Sulawesi Province

Fransisca Voltri¹, Harianto², Sri Mulatsih³

¹Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Email: mpdipb@apps.ipb.ac.id

²Departemen Agribisnis - Institut Pertanian Bogor. E-mail : harianto.IPB@gmail.com

³Departemen Ilmu Ekonomi, Institut Pertanian Bogor. E-mail: ilmu_ekonomi@apps.ipb.ac.id

ABSTRACT

West Sulawesi Province has provided compensation to increase the motivation of civil government employee in the form of additional employee income (TPP). Additional employee income in the Finance Bureau of Regional Secretariat of West Sulawesi Province based on the presence of employees. Judging from the impact of employee motivation to achieve high performance as one of the expected impacts of the additional determination of employee income, it is seen that such expectations cannot be achieved. The aim of this research are: 1) Analyse the factors that determine the additional administration of employee income in the Finance Bureau of Regional Secretariat of West Sulawesi Province; and 2) To formulate strategies and programs to design optimization of additional employee income in improving the performance of civil government employee the Financial Bureau of the Regional Secretariat of West Sulawesi province. Methods of data collection using interviews with the help of a questionnaire and discussions (FGD), as well as data from documents and reports issued by the competent authority, the results were analysed using descriptive analysis and SWOT analysis. Based on the analysis of research data, to optimize the additional employee income in the Finance Bureau of Regional Secretariat of West Sulawesi Province needs to improve the effectiveness of performance-based personnel management to build the professionalism of civil government employee.

Keywords: Additional Employee Income, Civil Government Performance, Optimization Strategies, SWOT

ABSTRAK

Provinsi Sulawesi Barat telah memberikan kompensasi untuk meningkatkan motivasi kepada PNS dalam bentuk pemberian tambahan penghasilan pegawai (TPP). Pemberian TPP di Biro Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat didasarkan pada kehadiran pegawai. Ditinjau dari dampak motivasi pegawai untuk meraih prestasi kerja yang tinggi sebagai salah satu dampak yang diharapkan dari penetapan tambahan penghasilan pegawai ini, terlihat bahwa harapan tersebut belum dapat dicapai. Tujuan penelitian ini adalah: 1) menganalisis faktor-faktor yang menentukan dalam pemberian tambahan penghasilan pegawai (TPP) pada Biro Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat; dan 2) merumuskan strategi optimalisasi pemberian tambahan penghasilan pegawai (TPP) dalam meningkatkan kinerja PNS pada Biro Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara dengan kuesioner dan *focus group discussion* (FGD), serta data dari dokumen dan laporan yang dikeluarkan oleh instansi yang berwenang. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan analisis deskripsi dan analisis SWOT. Berdasarkan hasil analisis data penelitian untuk mengoptimalkan pemberian TPP pada Biro Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat perlu dilakukan adanya peningkatan efektivitas manajemen kepegawaian berbasis kinerja untuk membangun profesionalisme PNS.

Kata Kunci: Kinerja PNS, Strategi Optimalisasi, SWOT, Tambahan Penghasilan Pegawai

PENDAHULUAN

Kemajuan suatu bangsa salah satunya ditentukan oleh kemampuan aparatur birokrasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya yaitu, sebagai pelayan publik kepada masyarakat secara profesional dan akuntabel. Apabila publik dapat terlayani dengan baik oleh aparatur birokrasi, maka dengan sendirinya aparatur birokrasi mampu menempatkan posisi dan kedudukannya yaitu sebagai *civil servant* atau *public service*. Kondisi ini menunjukkan kinerja dari aparatur birokrasi yang sesuai dengan harapan dari masyarakat. Masyarakat akan timbul trust kepada aparatur birokrasi tersebut. Hal inilah yang akan menjadikan negara yang maju dalam hal pelayanan kepada warganya dan melahirkan birokrasi yang bersih, akuntabel dan transparan.

Damayanti *et al.* (2013) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kompensasi dapat diartikan sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial seperti upah, gaji, tunjangan, bonus, dan lain-lain, dan kompensasi non finansial seperti seperti promosi, penghargaan dan lain-lain. Dengan kata lain pemberian kompensasi adalah pemberian uang ataupun penghargaan diluar gaji sebagai pengakuan oleh instansi terhadap kinerja dan kontribusi pegawainya.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) selaku aparatur pemerintah pada hakekatnya merupakan aset yang harus selalu dijaga dengan baik, dikembangkan dan dihargai karena merupakan salah satu bagian penting dari penyelenggaraan sistem pemerintahan dan pembangunan yang bertujuan untuk mensejahterakan rakyat. Untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja PNS, pemerintah dan pemerintah daerah perlu memberi kompensasi yang sesuai dengan tanggung jawab dan kinerjanya dalam organisasi dengan menerapkan sistem penyediaan jaminan kesejahteraan yang memadai sesuai ketentuan perundang-undangan. Pada kenyataannya kondisi kesejahteraan PNS dirasa masih rendah dan sangat jauh ketimpangannya dibanding sektor swasta, bahkan antar satuan/unit kerja organisasi pemerintah.

Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat dalam pelaksanaan penetapan kebijakan pemberian TPP, telah memiliki konsep pengukuran yang baku dan berorientasi khusus pada peningkatan prestasi dan produktivitas kerja. Secara konsep pemberian TPP saat ini tidak hanya menekankan kepada azas pemerataan dan kesejahteraan semata, melainkan mengkaitkannya dengan bukti kehadiran. Apabila ditinjau dari dampak motivasi pegawai untuk meraih prestasi kerja yang tinggi sebagai salah satu dampak yang diharapkan dari penetapan tunjangan kesejahteraan daerah ini, terlihat bahwa harapan tersebut belum dapat dicapai. Masih banyak ditemukan kekurangan dalam hal disiplin jam kerja jika dikaitkan dengan satuan kinerja pegawai dimana banyak diberitakan adanya pegawai yang membolos dan pulang lebih awal dan tetap mendapatkan TPP, walaupun didalam pengaturan tentang pemberian TPP di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat telah ditetapkan pengaturan tentang disiplin jam kerja. Hal ini dapat menyebabkan tidak tepat sasarannya penerapan kebijakan TPP dan tidak dapat terwujudnya *good governance* yang menitikberatkan pada kinerja aparatur pemerintahan yang profesional, berkontribusi, dan memiliki kinerja tinggi bagi negara. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang menentukan dalam pemberian tambahan penghasilan pegawai (TPP) pada Biro Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat dan merumuskan strategi optimalisasi pemberian tambahan penghasilan pegawai (TPP) dalam meningkatkan kinerja PNS pada Biro Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

METODOLOGI PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada Biro Keuangan Sekretariat Provinsi Sulawesi Barat. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara *purposive* dengan pertimbangan berdasarkan informasi bahwa Biro Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat telah melaksanakan kebijakan pemberian tambahan

penghasilan pegawai, namun dampak positif terhadap motivasi pegawai untuk meraih prestasi kerja yang tinggi belum dapat dicapai. Waktu pengumpulan data dari bulan Juni hingga Desember 2015.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data pada penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara langsung dengan responden menggunakan kuesioner. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen dan laporan yang dikeluarkan oleh Biro Keuangan Sekretariat Provinsi Sulawesi Barat dan instansi yang berwenang lainnya.

Metode Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini, subjek sebagai sumber data yang digunakan dipilih secara *purposive*. Subjek penelitian yang dimaksud adalah pemangku jabatan struktural atau pemangku jabatan fungsional umum yang menerima TPP, dan atasan langsungnya sebagai pejabat yang berwenang untuk melakukan penilaian kinerja PNS di lingkungan Biro Keuangan Sekretariat Provinsi Sulawesi Barat.

Para pemangku jabatan tersebut merupakan unsur pemangku kepentingan (*stakeholder*) dalam pelaksanaan pemberian TPP, sekaligus sebagai unsur manajemen yang secara langsung terlibat dalam proses manajemen strategis (Tabel 1).

Tabel 1. Daftar Jabatan Struktural pada Biro Keuangan Provinsi Sulawesi Barat

| No. | Jabatan | Jumlah |
|--------|-------------------|--------|
| 1. | Kepala Biro | 1 |
| 2. | Kepala Bagian | 4 |
| 3. | Kepala Sub Bagian | 12 |
| Jumlah | | 17 |

Sumber: Data primer (2016)

Metode Analisis Data

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dan informasi yang diperoleh dalam penelitian dengan mendeskripsikan atau menggambarkan data tanpa menggeneralisir atau membuat kesimpulan.

Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*) digunakan untuk merumuskan strategi optimalisasi pemberian tambahan penghasilan pegawai (TPP) dalam meningkatkan kinerja PNS pada Biro Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Hunger dan Wheelen (2001) berpendapat bahwa analisis SWOT sebagai cara yang sistematis untuk menganalisis situasi yang sesuai dengan kondisi sekarang. Analisis SWOT mengharuskan peneliti untuk menemukan kesesuaian strategis antara kekuatan-kekuatan

internal dan peluang-peluang eksternal, disamping memperhatikan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor-faktor yang Menentukan dalam Pemberian TPP

Analisis Lingkungan Strategis

Suhardjo (2013) memandang penting pemberian TPP. Semakin baik penilaian TPP yang diterima pegawai maka kinerja pegawai yang bersangkutan juga akan semakin meningkat, begitu juga sebaliknya, dengan menurunnya nilai TPP yang diterima maka kinerja pegawai yang bersangkutan akan menurun. TPP yang diberikan akan berpengaruh pada kelangsungan organisasi maupun kelangsungan pegawai itu sendiri, bahkan jika berlandaskan teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow, maka bekerja untuk memperoleh imbalan atau kompensasi dapat dikategorikan sebagai upaya

untuk memenuhi kebutuhan dasar (*basic physiological needs*).

Pelaksanaan analisis lingkungan strategis merupakan bagian dari komponen perencanaan strategis dan merupakan suatu proses untuk selalu menempatkan organisasi pada posisi strategis sehingga dalam perkembangannya akan selalu berada pada posisi yang menguntungkan. Lingkungan strategis dianalisis untuk mengetahui pengaruh-pengaruh kunci serta pemilihan strategi yang sesuai dengan tantangan yang berasal dari lingkungan.

Salah satu alat analisis dalam teknik manajemen strategis adalah analisis SWOT yaitu analisis kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja. Analisis internal meliputi penilaian terhadap faktor kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Sementara, analisis eksternal mencakup faktor peluang (*Opportunity*) dan tantangan (*Threat*). Hunger & Wheelen (2001) berpendapat bahwa untuk dapat membuat rancangan strategi alternatif yang layak, pembuat strategi harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan atau organisasi (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman kunci) pada situasi sekarang.

A. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal mencakup pemahaman berbagai faktor yang berasal dari dalam organisasi berupa kekuatan dan kelemahan bagi organisasi. Berikut faktor-faktor internal yang mendukung optimalisasi pemberian TPP berbasis kinerja pada Biro Keuangan Sekretariat Provinsi Sulawesi Barat:

a. Kekuatan (*Strenghts*)

1. Manajemen kepegawaian berbasis kinerja, adalah proses di bidang kepegawaian yang mencakup kegiatan-kegiatan penilaian kinerja, rotasi dan promosi, serta kediklatan yang berdasarkan kinerja PNS, bukan subjektivitas atasan.
2. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), terdiri dari kegiatan tugas jabatan dan target

yang harus disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai.

3. Kewenangan atasan langsung sebagai pejabat penilai, sesuai Peraturan Pemerintah 53 Tahun 2010 bahwa atasan langsung sebagai pejabat penilai memiliki kewenangan menilai pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh PNS yang berada di bawahnya.
 4. SDM yang berkualitas, merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan organisasi.
 5. Sarana dan prasarana yang memadai. Biro Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat telah memiliki sarana dan prasarana kerja yang telah memadai dan lebih dari cukup jika dibandingkan dengan jumlah PNS yang ada.
- b. Kelemahan (*Weaknesses*)
1. Pengawasan dan sistem pengendalian internal, merupakan fungsi penilaian dan pengawasan yang dibentuk dalam organisasi yang akan bekerja mengidentifikasi dan mengukur secara objektif dan independen mengenai keselarasan antara pelaksanaan aktivitas dengan rencana, kebijakan, berbagai peraturan dan ketentuan, serta sistem pencatatan dan pelaporan.
 2. Rendahnya motivasi kerja. Banyak PNS pada biro Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat yang memiliki motivasi rendah atau menurun.
 3. Nominal TPP yang relatif rendah. Nominal TPP yang relatif rendah sering dijadikan alasan bagi PNS untuk memiliki kecenderungan tidak disiplin dan berkinerja tidak optimal.

Faktor-faktor yang menjadi kekuatan, dan kelemahan organisasi ini, kemudian dianalisis antara satu faktor dengan faktor lainnya dengan melakukan komparasi antar faktor. Suatu faktor disebut penting terhadap pencapaian tujuan apabila memiliki nilai lebih dari faktor yang lain. Komparasi antar faktor dapat dilihat pada Tabel 2.



Tabel 2. Komparasi urgensi faktor internal

| No | Faktor Internal | a | b | c | d | e | f | g | h | NF | BF % |
|---------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------|
| a | Manajemen kepegawaian berbasis kinerja | | a | a | a | a | f | a | h | 5 | 17,86 |
| b | Sasaran kinerja pegawai | a | | b | d | b | f | b | b | 4 | 14,29 |
| c | Kewenangan atasan langsung sebagai pejabat penilai | a | b | | d | c | f | g | h | 1 | 3,57 |
| d | SDM yang berkualitas | a | d | d | | d | f | g | h | 3 | 10,71 |
| e | Sarana dan prasarana yang memadai | a | b | c | d | | f | e | h | 1 | 3,57 |
| f | Pengawasan dan sistem pengendalian internal | f | f | f | f | f | | f | f | 7 | 25 |
| g | Rendahnya motivasi kerja | a | b | g | g | e | f | | h | 2 | 7,14 |
| h | Nominal TPP yang relatif rendah | h | b | h | h | h | f | h | | 5 | 17,86 |
| JUMLAH | | 5 | 4 | 1 | 3 | 1 | 7 | 2 | 5 | 28 | 100 |

Sumber: Data diolah (2016)

Dari hasil *forum group discussion* (FGD) yang dilakukan oleh unsur pemangku kepentingan manajerial pada Biro Keuangan yang melakukan perbandingan masing-masing faktor lingkungan internal, diperoleh nilai urgensi tiap faktor (NF) dimana pengawasan dan sistem pengendalian internal merupakan faktor yang memiliki nilai urgensi paling tinggi yaitu sebesar 7. Sedangkan faktor dengan nilai urgensi terendah adalah sarana dan prasarana yang memadai; dan kewenangan atasan langsung sebagai pejabat penilai dengan nilai urgensi masing-masing faktor sebesar 1. Faktor yang paling menentukan dari antara tujuh faktor internal yang teridentifikasi adalah faktor pengawasan dan SPI. Faktor pengawasan dan SPI sebagai faktor yang paling menentukan merupakan faktor yang paling besar pengaruhnya terhadap upaya optimalisasi pemberian TPP berbasis kinerja pada Biro Keuangan. Faktor sarana dan prasarana yang memadai; dan kewenangan atasan langsung sebagai pejabat penilai, bukanlah faktor yang menjadi kebutuhan atau setidaknya faktor tersebut sangat kecil/rendah pengaruhnya dalam mencapai tujuan jika dibandingkan dengan faktor internal lainnya.

Untuk mendapatkan bobot faktor, nilai urgensi tiap faktor dijumlahkan terlebih dahulu. Bobot masing-masing faktor dihitung dengan rumus:

$$BF = \frac{\text{Nilai Faktor}}{\text{Total Nilai Faktor}} \times 100\%$$

Sebagai contoh, hasil NF dari faktor pengawasan dan sistem pengendalian internal, dengan nilai urgensi faktor sebesar 7 akan menghasilkan bobot faktor:

$$BF = \frac{7}{28} \times 100\% = 25\%$$

Jadi faktor pengawasan dan sistem pengendalian internal, dengan nilai urgensi faktor sebesar 7 akan memiliki bobot faktor sebesar 25%.

B. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal mencakup pemahaman berbagai faktor di luar organisasi yang mengarah pada munculnya kesempatan bahkan ancaman bagi organisasi. Di dalam analisis lingkungan eksternal berupaya memilah permasalahan global yang dihadapi organisasi dalam bentuk, fungsi dan keterkaitan antar bagian.

a. Peluang (*Opportunities*)

1. Peraturan perundang-undangan sebagai dasar hukum, sesuai dengan amanat Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 sebagaimana telah diubah terakhir dengan Permendagri 21 Tahun 2011, kriteria pemberian tambahan penghasilan ditetapkan dengan peraturan kepala daerah, untuk itu Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat telah menetapkan Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 30 Tahun 2012 tentang pedoman pemberian tambahan penghasilan pegawai negeri sipil daerah

- lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat berdasarkan prestasi kerja, beban kerja dan kelangkaan profesi, terakhir dirubah dengan Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 12 Tahun 2015.
- 2. Kapasitas riil kemampuan keuangan daerah, adalah pendapatan daerah ditambah pencairan dana cadangan dan sisa lebih riil perhitungan anggaran yang menjadi total penerimaan kemudian dikurangi dengan belanja dan pengeluaran pembiayaan yang wajib dan mengikat serta prioritas utama.
- 3. Reformasi birokrasi, merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan.
- 4. Penghargaan *stakeholder* atas kinerja organisasi, dimana kinerja personal

(karyawan dan manajer) tidak cukup hanya diukur, namun perlu dikelola melalui kinerja terpadu.

- b. Ancaman (*Threats*)
 1. Tuntutan gaya hidup, dimana arus globalisasi seakan mengharuskan setiap orang mengikuti tuntutan zaman modern.
 2. Dinamika politik, dimana penetapan kebijakan pemberian TPP sering dikaitkan dengan isu kepentingan politik.
 3. Regulasi yang berubah-ubah, Regulasi perundang-undangan yang sering berubah-ubah kerap kali menjadi problem bagi pemerintah daerah, tidak terkecuali bagi Biro Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

Tabel 3. Komparasi Urgensi Faktor Eksternal

| No | Faktor Eksternal | a | b | c | d | e | f | g | NF | BF % |
|---------------|--|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| a | Peraturan perundang-undangan sebagai dasar hukum | | a | a | a | e | a | a | 5 | 25 |
| b | Kapasitas riil kemampuan keuangan daerah | a | | c | b | b | f | b | 3 | 15 |
| c | Reformasi birokrasi | a | c | | c | c | c | c | 5 | 25 |
| d | Penghargaan stakeholder atas kinerja organisasi | a | b | c | | d | f | g | 1 | 5 |
| e | Tuntutan gaya hidup | g | b | c | d | | e | g | 1 | 5 |
| f | Dinamika politik | a | f | c | f | e | | f | 3 | 15 |
| g | Regulasi yang berubah-ubah | a | b | c | g | g | f | | 2 | 10 |
| Jumlah | | 5 | 3 | 5 | 1 | 1 | 3 | 2 | 20 | 100 |

Sumber: Data diolah (2016)

Faktor perundang-undangan; dan reformasi birokrasi merupakan faktor yang memiliki nilai urgensi paling tinggi, dengan nilai urgensi faktor sebesar 5. Sedangkan nilai urgensi terendah/terkecil adalah faktor penghargaan stakeholder; dan tuntutan gaya hidup, dengan nilai urgensi faktor sebesar 1.

Strategi Optimalisasi TPP Berdasarkan Analisis SWOT

Alternatif strategi untuk tercapainya optimalisasi pemberian TPP berbasis kinerja diperoleh dengan menginteraksikan faktor-faktor strategis internal dan eksternal dalam matriks SWOT yang disajikan pada Tabel 4.

Berdasarkan matriks SWOT pada Tabel 4, diperoleh enam formulasi strategi dalam empat kuadran matriks SWOT, yaitu:

1. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*) yaitu memanfaatkan peluang dengan mendayagunakan kekuatan yang dimiliki. Dari strategi SO terdapat satu strategi, yaitu tingkatkan efektivitas manajemen kepegawaian berbasis kinerja dengan mengoptimalkan regulasi dan sumber daya organisasi.
2. Strategi ST (*Stregths-Threats*), yaitu strategi untuk menghindari ancaman dengan memanfaatkan kekuatan yang ada. Dari strategi ST terdapat satu strategi, yaitu

- tingkatkan efektivitas manajemen kepegawaian berbasis kinerja untuk membangun profesionalisme PNS.
3. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), yaitu strategi untuk mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada. Dari strategi WO terdapat dua strategi, yaitu:
 - a. Atasi kelemahan pengawasan dan SPI dengan mengoptimalkan regulasi dan sumber daya.
 - b. Atasi rendahnya motivasi kerja pegawai dengan meningkatkan nominal TPP yang diimbangi dengan penegakkan aturan secara tegas.
 4. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*), yaitu strategi menghindari ancaman untuk melindungi organisasi, dari kelemahan yang ada. Dari strategi WT terdapat dua strategi, yaitu:
 - a. Atasi kelemahan pengawasan dan SPI untuk menghindari kinerja organisasi yang tidak efektif dan efisien.
 - b. Atasi rendahnya motivasi kerja pegawai dengan meningkatkan nominal TPP untuk menghindari kinerja organisasi yang tidak efektif dan efisien.

Tabel 4. Formulasi strategi SWOT

| | | |
|---|---|---|
| IFE (Internal Factor Evaluation) | <p>Kekuatan (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen kepegawaian berbasis kinerja 2. Sasaran kinerja pegawai 3. Kewenangan atasan langsung sebagai peabab penilai 4. SDM yang berkualitas 5. Sarana dan prasarana yang memadai | <p>Kelemahan (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengawasan dan sistem pengendalian internal 2. Rendahnya motivasi kerja 3. Nominal TPP yang relatif rendah |
| EFE (External Factor Evaluation) | | |
| <p>Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peraturan perundang-undangan sebagai dasar hukum 2. Kapasitas riil kemampuan keangan daerah 3. Reformasi birokrasi 4. Penghargaan stakeholder atas kinerja organisasi | <p>Strategi S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkatkan efektivitas manajemen kepegawaian berbasis kinerja dengan mengoptimalkan regulasi dan sumber daya organisasi (S1, S2, S3, S4, S5, O1, O2, O3, O4) | <p>STRATEGI W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atasi kelemahan pengawasan dan SPI dengan mengoptimalkan regulasi dan sumber daya (W1, O1, O) 2. Atasi rendahnya motivasi kerja pegawai dengan meningkatkan nominal TPP yang diimbangi dengan penegakan aturan secara tegas (W2, W3, O1, O2, O3, O4) |
| <p>Ancaman (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tuntutan gaya hidup 2. Dinamika politik 3. Regulasi yang berubah-ubah | <p>STRATEGI S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkatkan efektivitas manajemen kepegawaian berbasis kinerja untuk membangun profesionalisme PNS (S1, S2, S3, S4, S5, T1, T2, T3) | <p>STRATEGI W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atasi kelemahan pengawasan dan SPI untuk menghindari kinerja organisasi yang tidak efektif dan efisien (W1, T1, T2, T3) 2. Atasi rendahnya motivasi kerja pegawai dengan meningkatkan nominal TPP untuk menghindari kinerja organisasi yang tidak efektif dan efisien (W2, W3, T1, T2, T3) |

Sumber: Data diolah (2016)

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Terdapat delapan faktor internal dan tujuh faktor eksternal yang menentukan dalam pemberian TPP. Faktor internal terdiri dari Kekuatan (*Strengths*): 1) Manajemen kepegawaian berbasis kinerja; 2) Sasaran kinerja pegawai (SKP); 3) Kewenangan atasan langsung sebagai pejabat penilai; 4) SDM yang berkualitas; 5) Sarana dan prasarana yang memadai. Kelemahan (*Weaknesses*): 1) Pengawasan dan sistem pengendalian internal; 2) Rendahnya motivasi kerja; 3) Nominal TPP yang relatif rendah. Faktor eksternal terdiri dari Peluang (*Opportunities*): 1) Peraturan perundang-undangan sebagai dasar hukum; 2) Kapasitas riil kemampuan keuangan daerah; 3) Reformasi birokrasi; 4) Penghargaan stakeholder atas kinerja organisasi. Ancaman (*Threats*): 1) Tuntutan gaya hidup; 2) Dinamika politik; 3) Regulasi yang berubah-ubah.
2. Untuk optimalisasi pemberian TPP berbasis kinerja pada Biro Keuangan Sekretariat Provinsi Sulawesi Barat perlu dilakukan dengan strategi “Tingkatkan efektivitas manajemen kepegawaian berbasis kinerja untuk membangun profesionalisme PNS”.

Saran

Optimalisasi pemberian TPP diharapkan menjadi motivasi dalam meningkatkan kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat, khususnya Biro Keuangan, pemberian TPP harus diterapkan sesuai dengan yang telah ditetapkan, diberikan berdasarkan sistem penilaian kinerja pegawai sehingga pemberiannya antar perorangan dapat dikatakan sesuai dengan penilaian maupun kinerja yang telah dilakukan. Hal ini bisa ditempuh dengan menggunakan strategi “Tingkatkan efektivitas manajemen kepegawaian berbasis kinerja untuk membangun profesionalisme PNS”.

DAFTAR PUSTAKA

- Bratakusumah, DS, Riyadi. 2003. *Perencanaan Pembangunan Daerah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Damayanti AP, Susilaningsih, Sri Sumaryati. 2013. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta. *Jurnal Jupe UNS*. 2(1): 155-168.
- Mardiasmo. 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: ANDI.
- Rokhmawati P. 2013. Analisis penilaian prestasi kerja pegawai. *Jurnal JDM*. 4 (1): 23-29.
- Siagian SP. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta (ID): Bumi Aksara.
- Suhardjo Y. 2012. Pengaruh kepemimpinan dan tambahan penghasilan pegawai (tpp) terhadap kinerja pegawai (studi kasus pada Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Pemerintah Kabupaten Sorong). *Jurnal STIE Semarang*. 5 (3).
- Wijaya T, Andreani F. 2015. Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama. *Jurnal AGORA*. 3(2).

