

Implementasi Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) Dengan Pendekatan *Motivation-Hygiene Theory* di Kabupaten Sidoarjo Provinsi Jawa Timur

Aldi Gumuruh Wicaksono¹, Abdul Rahman^{2*}

¹ Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga; aldi.gumuruh.wicaksono-2023@pasca.unair.ac.id

² Institut Pemerintahan Dalam Negeri; abdulrahman@ipdn.ac.id

* Correspondence: abdulrahman@ipdn.ac.id; Jalan Gajah Mada No.1, Leneng, Kecamatan Praya, Kabupaten Lombok Tengah, Nusa Tenggara Barat, Indonesia

Received: 30-08-2025; Accepted: 04-12-2025; Published: 24-12-2025

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) di Kabupaten Sidoarjo serta mengetahui implikasinya terhadap motivasi kerja aparatur sipil negara (ASN). Konsep implementasi kebijakan yang digunakan dalam penelitian ini adalah model empat variabel (komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi) yang dikembangkan oleh George C. Edward III, sementara implikasinya dianalisis menggunakan pendekatan *Motivation-Hygiene Theory* dari Herzberg. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah observasi lapangan untuk data primer serta studi dokumentasi terhadap peraturan, laporan kinerja, dan kebijakan teknis sebagai data sekunder, yang diperkuat dengan kajian literatur. Hasil penelitian secara singkat menunjukkan dua hal utama untuk menjawab tujuan penelitian. Pertama, implementasi TPP di Kabupaten Sidoarjo berjalan efektif karena didukung oleh keempat variabel dalam model Edward III. Kedua, TPP terbukti berhasil berfungsi sebagai hygiene factor yang efektif dalam mencegah ketidakpuasan kerja, namun memiliki keterbatasan sebagai motivator factor dalam mendorong motivasi intrinsik dan kinerja jangka panjang ASN.

Kata Kunci: Implementasi; Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP); Motivasi Kerja.

Abstract: This research aims to analyze the implementation of the Additional Employee Income (TPP) policy in Sidoarjo Regency and to determine its implications for the work motivation of civil servants (ASN). The analysis of policy implementation employs the four-variable model (communication, resources, disposition, and bureaucratic structure) developed by George C. Edward III, while its implications are examined using Herzberg's *Motivation-Hygiene Theory*. This study uses a descriptive qualitative method with a case study approach. Data were collected through field observation for primary data and a documentation study of regulations, performance reports, and technical policies for secondary data, supplemented by a literature review. The findings indicate two main conclusions. First, the TPP implementation, based on Edward III's model, was effective, supported by all four key variables. Second, from the perspective of the *Motivation-Hygiene Theory*, TPP successfully functions as an effective hygiene factor in preventing job dissatisfaction, yet it has significant limitations as a motivator factor in encouraging intrinsic motivation and the long-term performance of civil servants.

Keywords: Implementation; Additional Employee Income (TPP); Work Motivation.

1. Pendahuluan

Kualitas pelayanan publik merupakan salah satu indikator utama dari keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan, yang mencerminkan sejauh mana negara mampu menjalankan fungsi dan perannya dalam memenuhi kebutuhan dasar masyarakat serta mendorong kemajuan sosial, ekonomi, dan budaya. Dalam sistem birokrasi yang semakin kompleks, peran Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelaksana utama kebijakan publik menjadi semakin krusial dan tidak dapat diabaikan. Tingkat efektivitas dan efisiensi pelayanan publik pada akhirnya sangat ditentukan oleh kinerja ASN, baik secara individual maupun kolektif. Dalam konteks ini, upaya peningkatan kinerja ASN telah menjadi fokus utama dalam

manajemen sumber daya manusia sektor publik, yang dipandang sebagai fondasi strategis untuk mendorong terciptanya tata kelola pemerintahan yang transparan, akuntabel, partisipatif, serta adaptif terhadap dinamika perubahan lingkungan sosial dan teknologi (A. G. Rahman, 2021). Untuk mencapai sasaran tersebut, berbagai pendekatan kebijakan telah dikembangkan, salah satunya melalui sistem insentif finansial berupa Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang kini telah menjadi bagian integral dari reformasi birokrasi di Indonesia. Secara normatif, TPP dirancang tidak hanya sebagai bentuk penghargaan atas dedikasi, loyalitas, dan integritas ASN dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan dan pelayanan publik, tetapi juga sebagai instrumen manajerial untuk meningkatkan disiplin kerja, memperkuat motivasi, serta mendorong produktivitas yang berkelanjutan (Gustini, 2023). Dalam kerangka teori motivasi, pentingnya kompensasi finansial sebagai salah satu pendorong kinerja telah banyak dibahas dalam literatur akademik. Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow menempatkan kebutuhan fisiologis dan rasa aman yang salah satunya dicapai melalui penghasilan yang layak sebagai landasan utama dari motivasi individu (Maslow, 1943). Dalam konteks TPP, pemenuhan kebutuhan dasar melalui kompensasi memadai diyakini menjadi prasyarat penting bagi ASN agar mereka dapat mengalihkan energi dan perhatian mereka secara lebih utuh pada pencapaian prestasi kerja yang lebih tinggi. Teori ini dipertegas oleh Herzberg melalui pendekatan Dua Faktor, yang memposisikan kompensasi sebagai faktor higienis. Walaupun faktor ini tidak secara langsung memunculkan kepuasan kerja dalam arti positif, ketiadaannya, atau ketidakadilan dalam distribusinya, berpotensi besar menimbulkan ketidakpuasan dan bahkan resistensi dalam lingkungan kerja (Sketch, 2025). Ketika TPP dikelola secara transparan, akuntabel, dan berbasis kinerja, maka selain memenuhi dimensi eksternal motivasi, ia juga dapat mendukung penguatan faktor-faktor intrinsik seperti rasa tanggung jawab, dedikasi, dan orientasi pada hasil (Tan & Waheed, 2011).

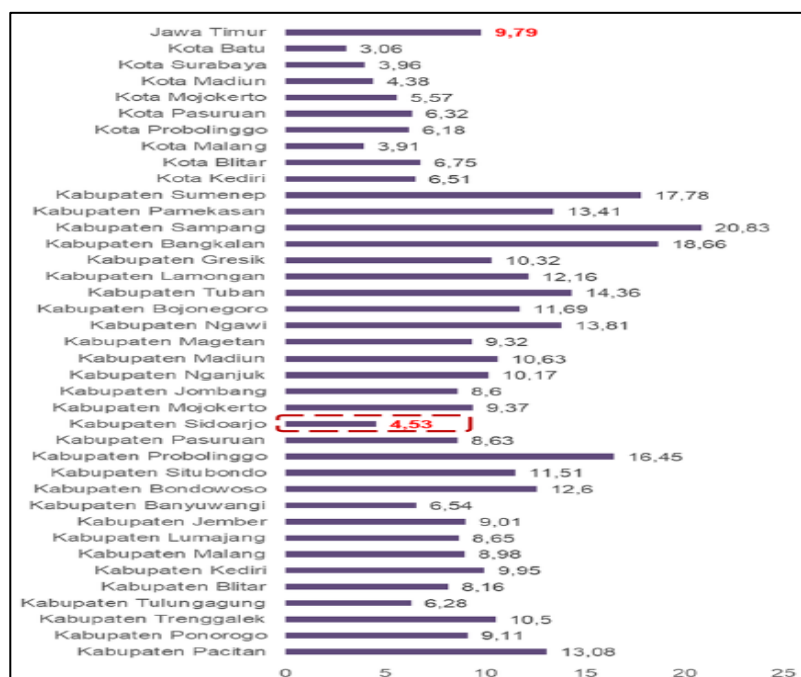
Secara empiris, efektivitas Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) sebagai pendorong kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) telah dibuktikan oleh berbagai studi. Penelitian-penelitian mutakhir di berbagai sektor pemerintahan daerah menunjukkan bahwa kompensasi tambahan tersebut memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja ASN, baik yang menjabat sebagai pejabat struktural maupun staf pelaksana. Sejumlah studi mengonfirmasi bahwa TPP dapat memperkuat performa birokrasi di tingkat lokal, terutama bila diintegrasikan dengan sistem evaluasi kinerja yang objektif dan adil (Darmatasia et al., 2024; Rahayu et al., 2024; Musdah & Rahman, 2021).

Temuan ini juga konsisten dengan studi internasional yang menunjukkan bahwa pembayaran berbasis kinerja di sektor publik memiliki manfaat dalam hal peningkatan output, meskipun tetap perlu diwaspadai potensi biaya tersembunyi seperti hilangnya motivasi intrinsik atau konflik antarpegawai (Weibel et al., 2010). Dengan demikian, desain kebijakan TPP perlu mempertimbangkan keseimbangan antara dorongan material dan nilai-nilai kerja profesional.

Di Indonesia, kebijakan TPP telah diadopsi secara luas oleh pemerintah pusat maupun daerah, sebagai bagian dari strategi reformasi birokrasi. Provinsi Jawa Timur merupakan salah satu daerah yang menunjukkan komitmen kuat dalam pemberian TPP bagi ASN, seiring dengan posisinya sebagai provinsi dengan dinamika pembangunan yang tinggi dan kompleks. Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 4 Tahun 2025 menjadi dasar hukum utama bagi implementasi TPP di wilayah ini. Dalam peraturan tersebut, disebutkan bahwa besaran TPP dapat mencapai Rp5 juta hingga Rp13 juta per bulan, tergantung pada kelas jabatan, golongan, serta pertimbangan strategis masing-masing daerah kabupaten/kota (Finance.detik.com, 2024). Alokasi TPP yang signifikan ini mencerminkan keseriusan Pemerintah Provinsi Jawa Timur dalam memperkuat kapabilitas birokrasi daerah melalui insentif berbasis kesejahteraan dan kinerja.

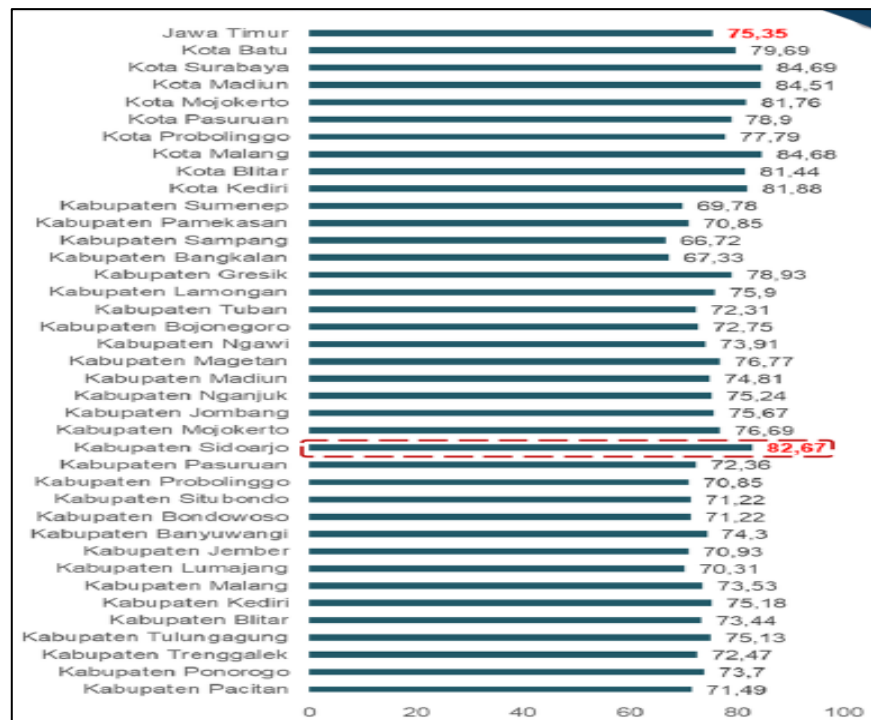
Salah satu daerah yang menonjol dalam penerapan kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) di Provinsi Jawa Timur adalah Kabupaten Sidoarjo, yang selama beberapa tahun terakhir menunjukkan kinerja pembangunan sosial dan ekonomi yang sangat progresif dan berdaya saing. Kabupaten ini tercatat sebagai salah satu dari lima kabupaten/kota dengan tingkat kemiskinan terendah di Jawa Timur (lihat gambar 1) serta menempati posisi keempat dalam Indeks Pembangunan Manusia (IPM) tertinggi pada tahun 2024 (lihat gambar 2), yang mencerminkan keberhasilan pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas pendidikan, kesehatan, dan daya beli masyarakat. Pencapaian tersebut tentu tidak dapat dilepaskan dari kontribusi aparatur sipil negara (ASN) yang profesional, kompeten, dan memiliki komitmen terhadap pelayanan publik. Dalam konteks ini, kebijakan TPP menjadi salah satu instrumen penting dalam mendorong kinerja ASN sekaligus memperkuat tata kelola pemerintahan yang berbasis kinerja. Pemerintah Kabupaten Sidoarjo telah mengimplementasikan kebijakan TPP sejak tahun 2013 melalui Peraturan Bupati Nomor 5 Tahun 2013, dirancang dengan tujuan ganda yaitu: meningkatkan kesejahteraan sekaligus mendorong produktivitas kerja para aparatur. Insentif finansial ini dikenal secara resmi sebagai Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil Daerah (TPPD).

Seiring berjalannya waktu, kebijakan ini mengalami serangkaian penyesuaian untuk menyempurnakan mekanisme dan besaran pemberiannya. Regulasi dasarnya diperbarui melalui Peraturan Bupati Sidoarjo Nomor 6 Tahun 2018, yang kemudian disempurnakan lebih lanjut dalam perubahannya yang ketiga melalui Peraturan Bupati Sidoarjo Nomor 27 Tahun 2019. Keberhasilan pelaksanaan kebijakan ini turut diperkuat oleh hasil penelitian kuantitatif yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara TPP dan kinerja ASN, sehingga mempertegas bahwa insentif berbasis kinerja dapat menjadi salah satu solusi strategis dalam memperkuat kapasitas birokrasi daerah untuk mencapai tujuan-tujuan pembangunan yang lebih luas (Kustanto & Sholihah, 2022).



Sumber: BPS Provinsi Jawa Timur (2024)

Gambar 1. Tingkat Kemiskinan per Kab/Kota se-Jawa Timur



Sumber: BPS Provinsi Jawa Timur (2024)

Gambar 2. Capaian IPM per Kab/Kota se-Jawa Timur

Penerapan TPP tidak sepenuhnya bebas dari tantangan. Dalam praktiknya, berbagai hambatan administratif dan teknis kerap kali mengganggu efektivitas implementasi kebijakan tersebut. Dalam penelitian sebelumnya menunjukkan adanya kesenjangan dalam pemahaman regulasi dan ketidakmerataan persepsi tentang tujuan pemberian TPP di kalangan ASN (Pae et al., 2024; Rifaldy et al., 2024). Selain itu, sejumlah daerah juga mengalami kendala dalam aspek teknis, seperti penerapan sistem berbasis elektronik (e-TPP), yang dalam beberapa kasus belum mampu berjalan optimal, baik dari sisi sistem maupun kesiapan pengguna (Telaumbanua et al., 2024). Permasalahan ini menunjukkan bahwa studi-studi kuantitatif yang menekankan korelasi statistik perlu dilengkapi dengan pendekatan kualitatif agar dapat menangkap dimensi-dimensi praksis yang lebih mendalam.

Penelitian sebelumnya telah banyak membahas kajian mengenai implementasi kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) di berbagai daerah. Hal ini menunjukkan adanya pola yang konsisten, di mana kebijakan ini seringkali berhasil secara prosedural namun belum optimal dalam mencapai tujuan akhirnya. Penelitian di Kabupaten Sinjai menemukan bahwa meskipun implementasi TPP telah sesuai prosedur, prosesnya belum tersosialisasikan secara baik dan transparan kepada seluruh pegawai (Asapa et al., 2022). Temuan serupa di Provinsi Sulawesi Tengah mengungkap bahwa tujuan kebijakan belum sepenuhnya tercapai akibat masih adanya ASN yang tidak disiplin dan pengawasan yang

lemah, meskipun prosedur pelaksanaan telah sesuai SOP (Pae et al., 2024). Lebih lanjut, implementasi di Kabupaten Bandung juga dinilai belum optimal karena rendahnya kepatuhan dan disiplin pegawai, yang diperburuk oleh sumber daya manusia yang kurang memadai serta sikap acuh tak acuh dari sebagian pelaksana kebijakan (Purbaseta et al., 2021).

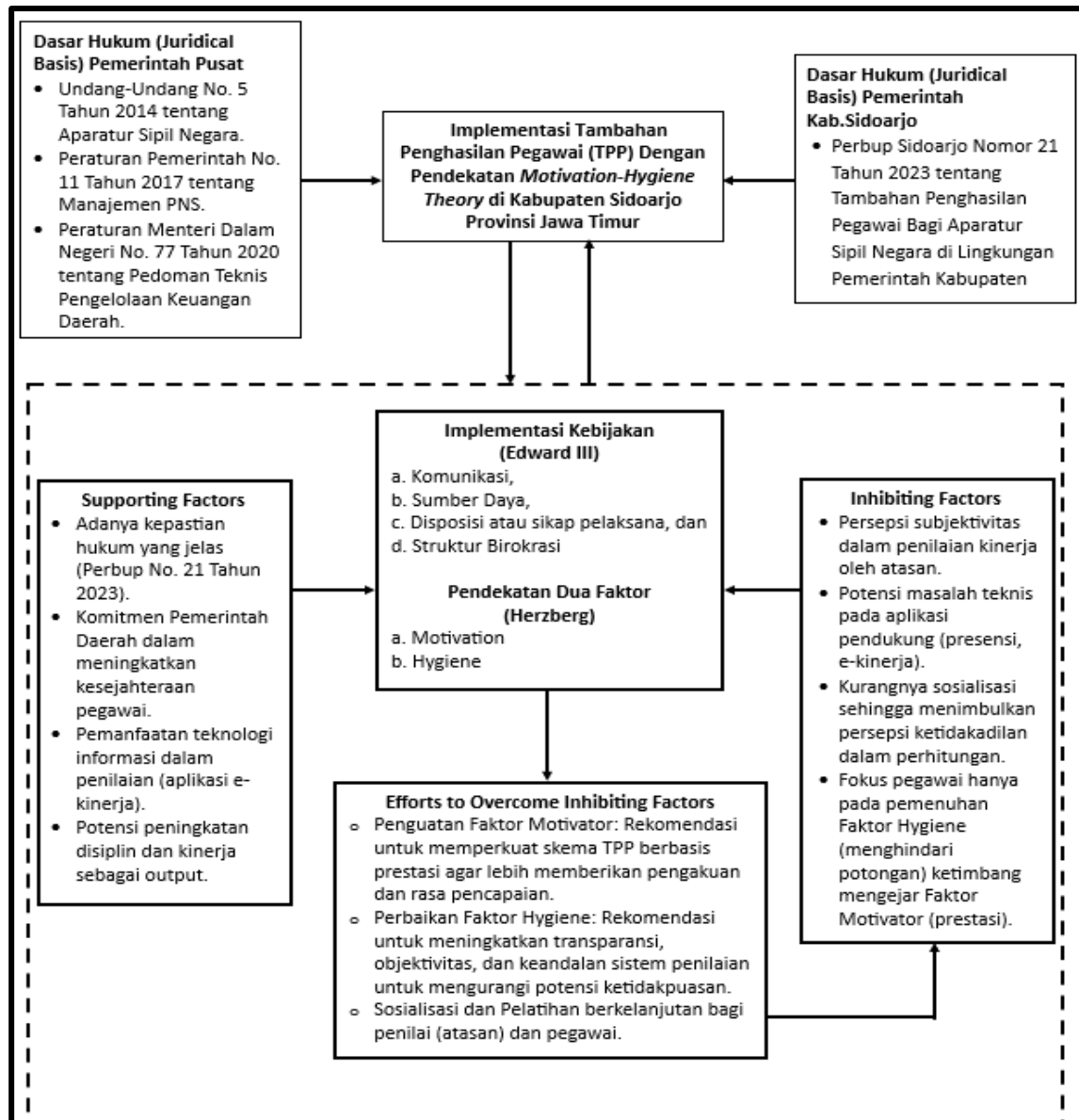
Di sisi lain, beberapa penelitian mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi efektivitas TPP. Di Kota Banjar, kebijakan TPP terbukti berhasil membawa perubahan positif dalam peningkatan disiplin, terutama karena adanya ketegasan pimpinan dalam menerapkan aturan, meskipun memiliki kelemahan mendasar karena TPP masih dihitung berdasarkan angka kehadiran, bukan berbasis kinerja pegawai (Yulianti, 2022). Isu mengenai dasar perhitungan ini juga diangkat dalam studi di Kabupaten Bandung yang menegaskan bahwa TPP belum sepenuhnya didasarkan pada beban kerja, prestasi kerja, dan kondisi kerja yang riil (Suryani et al., 2021). Walaupun demikian, sebuah studi kasus di Kota Probolinggo menunjukkan bahwa implementasi TPP dapat berjalan optimal dan mampu meningkatkan kinerja, disiplin, serta kesejahteraan ASN, meskipun masih menghadapi kendala teknis seperti kapasitas server dan kesulitan beberapa pegawai senior dalam mengoperasikan aplikasi kinerja (Puspitasari et al., 2025).

Berdasarkan permasalahan yang telah diidentifikasi, penulis berpendapat bahwa implementasi kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) di Kabupaten Sidoarjo perlu dikelola secara strategis dengan mengintegrasikan pendekatan teoritis yang mampu menjelaskan baik dimensi struktural kebijakan maupun aspek motivasional pegawai. Dalam konteks ini, penelitian menggabungkan model implementasi kebijakan Edward III dengan *Motivation-Hygiene Theory* yang dikembangkan oleh Herzberg (1959). Model implementasi Edward III menekankan empat variabel penting, meliputi: komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi yang memengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan publik. Sementara itu, *Motivation-Hygiene Theory* menjelaskan bahwa kepuasan dan motivasi kerja ditentukan oleh dua faktor, yaitu *hygiene factors* (seperti gaji, tunjangan, kondisi kerja, dan kebijakan organisasi) yang mencegah ketidakpuasan, serta *motivator factors* (seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab) yang mendorong peningkatan kinerja dan kepuasan kerja pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk: 1) mengetahui implementasi kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) di Kabupaten Sidoarjo berdasarkan model implementasi kebijakan Edward III dan 2) mengetahui implikasinya terhadap motivasi kerja aparatur sipil negara melalui pendekatan *Motivation-Hygiene Theory* yang dikembangkan oleh Herzberg (1959). Melalui integrasi kedua teori tersebut, penelitian ini berupaya menggambarkan

bagaimana proses implementasi TPP yang mencakup aspek komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi berkontribusi terhadap pembentukan faktor *hygiene* dan *motivator* di lingkungan kerja ASN.

Adapun kerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber: Diolah Penulis

Gambar 3. Research Design

2. Metode

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian kualitatif berfokus pada upaya memahami makna yang muncul dari proses eksplorasi suatu fenomena, dimana makna tersebut dibangun melalui perumusan masalah yang kemudian berkembang menjadi berbagai tema penelitian yang bersifat subjektif dan beragam

(Simangunsong, 2016). Metode deskriptif kualitatif dipilih karena efektif untuk mengungkap fakta, memberikan interpretasi, dan memahami fenomena dalam konteks alaminya secara menyeluruh (Cresswell, 2016). Penelitian ini menggunakan pendekatan penalaran induktif, dimana kesimpulan umum diperoleh dari hasil observasi terhadap kasus-kasus spesifik di lapangan. Pendekatan ini, membantu peneliti mengidentifikasi pola dan tema yang muncul secara empiris dari data (Patton, 2015). Dalam konteks penelitian ini, observasi dilakukan pada perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo untuk melihat secara langsung penerapan mekanisme pemberian TPP dan bagaimana kebijakan tersebut berpengaruh terhadap perilaku kerja ASN. Desain penelitian menggunakan pendekatan studi kasus untuk memperoleh pemahaman secara ilmiah, mendalam, dan kontekstual terhadap kebijakan pemberian TPP serta bagaimana kebijakan tersebut dijalankan dalam praktik birokrasi pemerintahan daerah. Penulis memilih pendekatan studi kasus karena implementasi TPP di Sidoarjo menunjukkan kecenderungan perubahan positif dalam pengelolaan kinerja ASN yang relevan untuk dianalisis sebagai kasus prospektif (A. Rahman, 2022), terutama dalam konteks reformasi birokrasi dan penguatan sistem merit. Yin dalam bukunya menjelaskan bahwa pendekatan studi kasus digunakan untuk mengupas suatu fenomena secara menyeluruh melalui pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa” yang mampu menghasilkan pengetahuan bersifat eksploratif dan eksplanatif (Rahman, dkk., 2022). Adapun jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi lapangan sementara sumber data sekunder, berupa dokumen peraturan daerah, peraturan kepala daerah, laporan kinerja instansi pemerintah, serta kebijakan teknis TPP yang diterbitkan oleh Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. Selain itu, penulis juga melibatkan perspektif ahli yang diperoleh melalui kajian literatur ilmiah terkait manajemen kinerja dan insentif pegawai. Dengan demikian, hasil dan pembahasan dalam penelitian ini dikembangkan untuk memberikan pandangan yang menyeluruh mengenai bagaimana TPP memengaruhi motivasi, produktivitas, serta akuntabilitas ASN dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah.

3. Hasil dan Pembahasan

a) Implementasi Kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) Berdasarkan Model Edward III

Untuk menganalisis secara sistematis keberhasilan implementasi kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP), penelitian ini menggunakan kerangka kerja yang dikembangkan oleh George C. Edward III. Model ini menekankan bahwa keberhasilan suatu kebijakan

dipengaruhi oleh empat variabel krusial yang akan diuraikan berikut ini, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

a. Komunikasi

Implementasi kebijakan yang efektif sangat bergantung pada sejauh mana tujuan dan mekanisme kebijakan tersebut dipahami oleh para pelaksana, yang hanya dapat tercapai melalui proses komunikasi yang jelas, akurat, dan konsisten (Rifaldy et al., 2024). Variabel ini menjadi sangat krusial dalam konteks kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) di Kabupaten Sidoarjo, mengingat kompleksitas aturan yang diatur dalam Peraturan Bupati Sidoarjo Nomor 21 Tahun 2023. Peraturan tersebut merinci berbagai jenis TPP dengan formula perhitungan dan faktor pengurang yang rumit, mulai dari skor kehadiran, skor aktivitas, hingga penilaian kinerja. Menyadari tantangan ini, Pemerintah Kabupaten Sidoarjo secara proaktif mengupayakan kejelasan informasi dengan menerbitkan Pedoman Teknis Perhitungan TPP. Dokumen ini berfungsi sebagai alat komunikasi formal yang dirancang untuk menerjemahkan bahasa regulasi yang kompleks menjadi panduan operasional yang seragam, memastikan seluruh pelaksana memiliki pemahaman yang sama mengenai standar dan tujuan kebijakan.

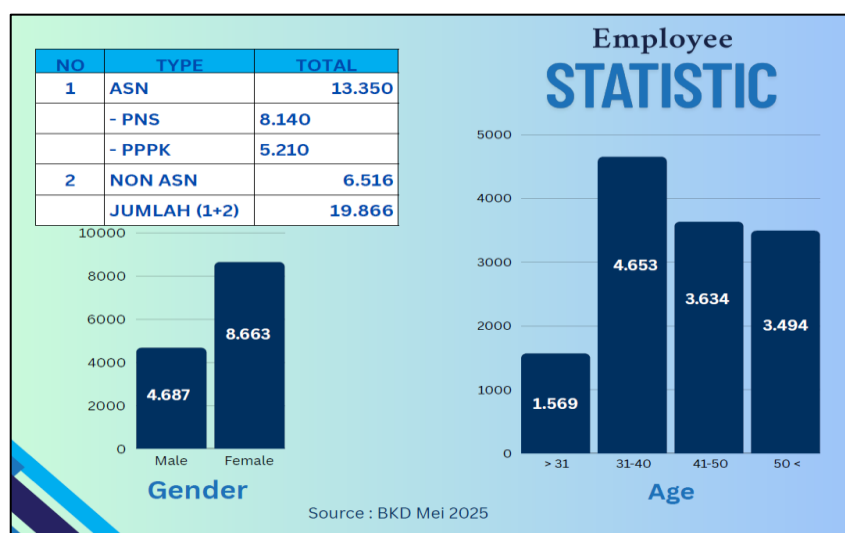
Efektivitas dari upaya komunikasi ini dapat dianalisis dari dampaknya di lapangan. Sejalan dengan temuan bahwa semua tingkatan pimpinan perlu mengupayakan komunikasi terbuka dan transparan untuk mendorong inovasi dan pencapaian tujuan organisasi (Nurnawati et al., 2024), hasil positif implementasi TPP di Sidoarjo mengindikasikan adanya transmisi informasi yang berhasil. Studi kuantitatif sebelumnya telah membuktikan bahwa kebijakan TPP berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS di Sidoarjo (Kustanto & Sholihah, 2022), sebuah hasil yang sulit dicapai apabila para pegawai tidak memahami dengan jelas bagaimana kinerja dan disiplin mereka akan memengaruhi besaran TPP yang diterima. Berbeda dengan temuan di lokasi lain yang menyoroti lemahnya sosialisasi dan transparansi (Asapa et al., 2022), dapat disimpulkan bahwa upaya komunikasi di Sidoarjo yang didukung oleh perangkat regulasi dan pedoman teknis yang jelas telah berhasil mengubah aturan yang kompleks menjadi kerangka kerja yang dipahami dan diikuti oleh para pegawai.

b. Sumber Daya

Menurut Edward III, sumber daya merupakan variabel krusial kedua yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Sumber daya ini mencakup sumber daya manusia (staf), sumber daya finansial (anggaran), kewenangan, informasi, serta sarana dan prasarana pendukung. Tanpa ketersediaan sumber daya yang memadai, implementasi kebijakan, sekalipun telah dikomunikasikan dengan baik, akan cenderung tidak efektif (Rifaldy et al.,

2024). Analisis sumber daya dalam implementasi TPP di Kabupaten Sidoarjo akan difokuskan pada tiga aspek utama: sumber daya manusia, sumber daya finansial, dan fasilitas pendukung.

Sumber daya manusia adalah pelaksana utama kebijakan TPP. Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD) per Mei 2025, Pemerintah Kabupaten Sidoarjo memiliki total 13.350 Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menjadi subjek dari kebijakan ini, terdiri dari 8.140 PNS dan 5.210 PPPK. Jumlah aparatur yang memadai merupakan salah satu faktor pendukung utama dalam keberhasilan implementasi kebijakan.



Sumber: BKD (Mei 2025)

Gambar 4. Jumlah ASN dan Non ASN Kab. Sidoarjo

Kedua dari aspek sumber daya finansial. Komitmen finansial pemerintah daerah adalah bukti keseriusan dalam mendukung sebuah kebijakan. Ketersediaan dan ketepatan waktu pencairan dana merupakan faktor pendukung krusial yang dapat menjaga motivasi pegawai. Pemerintah Kabupaten Sidoarjo telah menunjukkan komitmen yang kuat dengan mengalokasikan anggaran yang signifikan untuk pembayaran TPP, yang memastikan bahwa hak-hak pegawai dapat dipenuhi secara berkelanjutan.

Tabel 1. Ringkasan Penjabaran Perubahan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2020

No	Komponen	Jumlah	Persentase (%)
1.	Pendapatan Daerah	4.042.357.272.231	100,00%
2.	TPP berdasarkan beban kerja	165.449.393.000	4,09%
3.	TPP pertimbangan obyektif berupa Penunjang Uang Makan	60.160.000.000	1,49%
4.	TPP Berdasarkan Prestasi Kerja	90.390.000.000	2,23%
5.	Tambahan Penghasilan berdasarkan tempat bertugas	307.500.000,	0,01%
	Total TPP	249.307.893.000	7,82%

Sumber: Perbup Sidoarjo Nomor 68 Tahun 2020 Tentang Penjabaran Perubahan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah

Ketiga dari aspek fasilitas pendukung. Implementasi TPP di Kabupaten Sidoarjo sangat bergantung pada fasilitas teknologi. Pedoman Teknis Perhitungan TPP secara eksplisit menyebutkan penggunaan aplikasi e-buddy untuk presensi elektronik dan aplikasi e-kinerja untuk penilaian skor aktivitas harian. Ketersediaan platform digital ini merupakan sumber daya vital yang membedakan Sidoarjo dari daerah lain yang implementasinya terhambat karena tidak didukung fasilitas berbasis digital atau sering mengalami eror pada sistem absensi (Rifaldy et al., 2024). Kinerja aparatur bisa berjalan baik kalau didukung oleh tersedianya sarana prasarana kantor yang mendukung tercapainya tujuan instansi (Ekowati & Akbar, 2023). Kegagalan sistem atau fasilitas yang tidak memadai, seperti kurangnya unit mesin absensi, telah terbukti menjadi faktor penghambat di lokasi lain. Dengan demikian, penyediaan dan pemeliharaan infrastruktur teknologi yang andal merupakan sumber daya kunci yang menopang seluruh arsitektur kebijakan TPP di Kabupaten Sidoarjo.

c. Disposisi

Disposisi, atau sikap para pelaksana, merupakan variabel ketiga dalam model Edward III yang secara signifikan memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan. Variabel ini merujuk pada watak, karakteristik, dan komitmen para implementor dalam menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan. Jika pelaksana memiliki disposisi yang positif dan mendukung, maka kemungkinan besar kebijakan akan diimplementasikan sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Sebaliknya, resistensi, ketidakpedulian, atau kurangnya komitmen dari para pelaksana dapat menjadi penghalang utama, sekalipun komunikasi dan sumber daya telah memadai (Rifaldy et al., 2024).

Dalam implementasi kebijakan yang kompleks seperti TPP, disposisi para pelaksana, terutama pimpinan di setiap level, menjadi kunci penegakan aturan. Namun, berbagai penelitian menunjukkan bahwa disposisi seringkali menjadi titik lemah. Salah satu hambatan yang umum terjadi adalah kurangnya pengalaman dan adanya kesibukan lain dari para pengurus, yang menyebabkan program menjadi terbengkalai (Lesmana et al., 2024). Selain itu, sering ditemukan adanya kelemahan implementor dalam menindak tegas pegawai yang tidak disiplin dan adanya ketidakcermatan dalam menganalisis data kinerja, yang pada akhirnya mengurangi efektivitas kebijakan sebagai alat pendorong kinerja. Sikap pelaksana juga dapat dipengaruhi oleh proses adaptasi terhadap sistem baru; pada awalnya, sering kali muncul respon yang terlihat kaku dan kebingungan dalam pelaksanaannya, meskipun seiring berjalannya waktu para pegawai mulai terbiasa (Tumija & Erlambang, 2023).

Di Kabupaten Sidoarjo, Peraturan Bupati Nomor 21 Tahun 2023 secara eksplisit memberikan kewenangan dan tanggung jawab kepada "atasan langsung" sebagai implementor

kunci di level mikro. Pasal 26 dalam peraturan tersebut mewajibkan setiap atasan langsung untuk melakukan validasi penilaian kegiatan kedinasan ASN melalui aplikasi e-kinerja. Bahkan, peraturan ini juga menetapkan sanksi berupa pengurangan TPP sebesar 5% bagi atasan yang lalai melakukan validasi. Selain itu, Pasal 38 mengatur secara tegas tentang pemotongan TPP bagi ASN yang menjalani hukuman disiplin. Keberadaan aturan-aturan ini menunjukkan bahwa struktur kebijakan telah dirancang untuk mendorong disposisi yang positif dan bertanggung jawab. Namun, efektivitasnya sangat bergantung pada kemauan dan komitmen para atasan untuk menegakkan aturan tersebut secara konsisten dan objektif. Jika para pimpinan menunjukkan disposisi yang kuat dalam melakukan pengawasan dan menerapkan sanksi, maka kebijakan TPP dapat berjalan efektif. Sebaliknya, jika terjadi pembiaran atau inkonsistensi, maka tujuan kebijakan untuk meningkatkan disiplin dan kinerja akan sulit tercapai.

d. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi yang jelas dan terorganisir akan memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab terdistribusi secara efisien, serta mengurangi potensi tumpang tindih dan ambiguitas. Kebijakan yang kompleks seringkali menuntut adanya kerja sama banyak pihak, dan ketika struktur birokrasi tidak kondusif, maka sumber daya tidak akan dapat dimanfaatkan secara optimal (Asapa et al., 2022). Oleh karena itu, keberadaan SOP yang mapan dan fragmentasi (pembagian tugas) yang jelas menjadi penentu keberhasilan implementasi.

Pentingnya struktur birokrasi yang teratur juga sejalan dengan semangat reformasi birokrasi. Pemerintah didorong untuk mereposisi aparat agar dapat menempatkan orang yang sesuai pada tempat yang semestinya dengan mekanisme yang teratur, sehingga terhindar dari praktik Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme (Dahlan & Mulianingsih, 2023). Dalam konteks implementasi TPP di Kabupaten Sidoarjo, struktur birokrasi ini diwujudkan melalui serangkaian aturan formal yang sangat terperinci. Landasan utamanya adalah Peraturan Bupati Sidoarjo Nomor 21 Tahun 2023 yang kemudian dijabarkan lebih lanjut dalam Pedoman Teknis Perhitungan TPP. Kedua dokumen ini berfungsi sebagai SOP yang mengikat bagi seluruh pelaksana, mulai dari aparaturnya hingga pimpinan. Keberadaan SOP yang jelas dan dimiliki oleh organisasi merupakan cerminan dari adanya keteraturan dalam penyelenggaraan pemerintahan (Nurrahman & Rahmadanita, 2022).

Salah satu manifestasi paling konkret dari struktur birokrasi dalam kebijakan TPP Sidoarjo adalah adanya sistem grading yang terstandarisasi untuk menentukan besaran TPP berdasarkan kelas jabatan. Mekanisme ini memastikan bahwa penetapan TPP dilakukan secara objektif, transparan, dan konsisten, bukan berdasarkan penilaian subjektif.

Tabel 2. Metrik Grading Kelas Jabatan

LEVEL	A	B	C	D
15	21,875,000	22,750,000	23,625,000	24,500,000
14	9,890,000	10,290,000	10,690,000	11,090,000
13	6,320,000	6,520,000	6,720,000	6,920,000
12	4,885,000	5,025,000	5,165,000	5,305,000
11	4,465,000	4,615,000	4,765,000	4,915,000
10	3,760,000	3,940,000	4,120,000	4,300,000
9	3,390,000	3,540,000	3,690,000	3,840,000
8	3,020,000	3,160,000	3,300,000	3,440,000
7	2,640,000	2,770,000	2,900,000	3,030,000
6	2,260,000	2,380,000	2,500,000	2,620,000
5	1,880,000	1,990,000	2,100,000	2,210,000
4	1,260,000	1,370,000	1,480,000	1,590,000
3	1,080,000	1,180,000	1,280,000	1,380,000
2	960,000	1,020,000	1,050,000	1,080,000
1	750,000	780,000	810,000	840,000

Sumber: Perbup Sidoarjo Nomor 2 Tahun 2017 Tentang Peberian Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil Daerah Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo

Tabel di atas menunjukkan bagaimana struktur birokrasi TPP dirancang secara sistematis. Dengan adanya metrik yang jelas, setiap pegawai dapat mengetahui secara pasti dasar perhitungan TPP yang akan mereka terima sesuai dengan level jabatannya. Struktur yang teratur seperti ini tidak hanya mempermudah proses administrasi pembayaran TPP, tetapi juga berfungsi untuk meminimalisir potensi penyalahgunaan wewenang dan memastikan adanya keadilan di antara pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa implementasi TPP di Kabupaten Sidoarjo didukung oleh struktur birokrasi yang solid dan terdefinisi dengan baik, yang menjadi fondasi bagi pelaksanaan kebijakan yang akuntabel.

TPP diberikan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja ASN melalui lima komponen utama: beban kerja, prestasi kerja, kondisi kerja, kelangkaan profesi, serta pertimbangan objektif lainnya. Setiap komponen dihitung berdasarkan *basic* TPP yang ditetapkan per kelas jabatan melalui sistem evaluasi jabatan dan tabel grading (seperti terlihat pada Tabel 2). Kelas jabatan menjadi dasar pengali, sementara indeks jabatan dan indeks perangkat daerah digunakan untuk menyesuaikan nilai TPP sesuai dengan tanggung jawab dan kompleksitas pekerjaan.

Pada aspek TPP berdasarkan beban kerja, perhitungan dilakukan menggunakan rumus:

$$\text{TPP} \quad \text{BK} \quad = \quad \text{Besaran} \quad \text{SK} \quad \times \quad (100\% \quad - \quad \text{Faktor} \quad \text{Pengurang}).$$

Besaran SK merujuk pada nilai TPP per kelas jabatan, sebagaimana tertera dalam tabel grading.

Adapun faktor pengurang terdiri dari dua komponen, yaitu skor kehadiran dan skor aktivitas

(untuk pejabat selain JPT dan kepala OPD), atau skor kehadiran dan skor anggaran (untuk JPT Pratama dan kepala OPD).

Skor kehadiran dihitung dari data presensi elektronik dengan pengurangan tertentu atas keterlambatan, ketidakhadiran, atau pulang sebelum waktunya. Sementara skor aktivitas diperoleh dari aplikasi e-Kinerja berdasarkan aktivitas kedinasan yang tervalidasi oleh atasan langsung, dengan bobot masing-masing 60% untuk kehadiran dan 40% untuk aktivitas sebagaimana terlihat pada tabel Faktor Pengurang Penerimaan TPP Beban Kerja.

Tabel 3. Faktor Pengurang Penerimaan TPP Beban Kerja

Jabatan	Faktor Pengurang Penerimaan TPP Beban Kerja	
	Bobot 60%	Bobot 40%
Segmen 1: - Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama / JPTP / Eselon II - Kepala OPD bukan Eselon II, yakni: Camat	Skor Kehadiran (100%)	-
Segmen 2: Semua Jabatan selain JPTP dan Kepala OPD, meliputi: - Pejabat Administrator/Eselon III - Pejabat Pengawas/Eselon IV - Pejabat Fungsional termasuk JF Penyetaraan Jabatan - Pelaksana/Staf	Skor Kehadiran (60%)	Skor Aktivitas (40%)

Sumber: Pedoman Teknis TPP Kab.Sidoarjo

Selain beban kerja, TPP juga memperhitungkan prestasi kerja dan kondisi kerja. Komponen prestasi kerja dihitung berdasarkan capaian kinerja individu (60% capaian indikator kinerja dan 40% nilai asesmen) serta kinerja unit kerja (melalui indikator SAKIP, RB, IPP, dan serapan anggaran). Formula perhitungannya adalah **TPP PK = Besaran SK × (Nilai Prestasi Kerja – Faktor Pengurang)**. Sementara TPP kondisi kerja ditujukan bagi ASN dengan risiko kerja tinggi, seperti bidang kesehatan atau keamanan, menggunakan formula **TPP KK = Besaran SK × (100% – Faktor Pengurang)** dengan faktor pengurang yang mengikuti ketentuan beban kerja. Dengan demikian, metode perhitungan TPP di Sidoarjo menggabungkan aspek objektif (kelas jabatan dan indeks jabatan) serta aspek kinerja dinamis (presensi dan aktivitas), guna memastikan keadilan dan akuntabilitas dalam pemberian insentif berbasis produktivitas ASN.

b) Implikasi Implementasi TPP terhadap Motivasi Kerja Pegawai Berdasarkan *Motivation-Hygiene Theory*

Teori *Motivation-Hygiene* digunakan sebagai dasar untuk menganalisis peran Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) dalam memengaruhi kepuasan dan kinerja ASN. Dengan membedakan antara faktor *hygiene* yang mencegah ketidakpuasan dan faktor *motivator* yang mendorong peningkatan kinerja, pembahasan berikut akan menguraikan bagaimana TPP berfungsi sebagai insentif finansial serta batasan-batasannya dalam menciptakan motivasi kerja yang berkelanjutan. Dua subpembahasan utama disusun untuk mengupas masing-masing peran tersebut secara lebih mendalam.

a. TPP sebagai Faktor *Hygiene* dalam Mencegah Ketidakpuasan Kerja ASN

Dalam perspektif *Motivation-Hygiene Theory* yang dikemukakan oleh Herzberg, faktor *hygiene* merupakan elemen-elemen yang tidak secara langsung meningkatkan motivasi, tetapi sangat berperan dalam mencegah ketidakpuasan kerja. Salah satu bentuk nyata dari faktor *hygiene* dalam lingkungan birokrasi adalah kompensasi yang adil dan terstruktur, seperti Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Pemerintah Kabupaten Sidoarjo telah menerapkan kebijakan TPP dengan sistematis sebagai bagian dari upaya meningkatkan kualitas tata kelola sumber daya manusia aparatur. Melalui sistem ini, TPP diberikan secara proporsional berdasarkan kriteria-kriteria yang ditetapkan, seperti beban kerja, kehadiran, dan capaian kinerja. Pendekatan berbasis kinerja ini memperlihatkan komitmen untuk menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan imbalan yang diterima.

TPP yang diberikan secara rutin memberikan jaminan kepastian penghasilan tambahan di luar gaji pokok, yang berkontribusi besar terhadap stabilitas finansial ASN. Dalam kerangka teori Herzberg, keberadaan tunjangan ini mencegah ketidakpuasan yang bersumber dari ketidakamanan ekonomi dan ketidaksesuaian antara tanggung jawab dengan imbalan yang diperoleh. Hal ini menjadi krusial karena ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi sering kali berdampak pada penurunan loyalitas, semangat kerja, dan kualitas pelayanan publik. Dalam implementasinya, Pemerintah Kabupaten Sidoarjo menggunakan sistem berbasis teknologi untuk memastikan bahwa pemberian TPP dilakukan secara transparan dan akuntabel. Evaluasi dilakukan secara sistematis dan didukung oleh sistem informasi yang dapat merekam serta menilai kinerja pegawai secara real time, sehingga memperkuat persepsi keadilan di lingkungan kerja.

Selain aspek administratif, TPP juga memberikan pengaruh dalam membangun rasa aman secara psikologis bagi ASN. Ketika pegawai memiliki kepastian bahwa penghasilan tambahan akan diterima secara rutin dan adil, maka kekhawatiran terkait kebutuhan hidup

sehari-hari dapat ditekan. Dalam lingkungan kerja yang dinamis dan kadang penuh tekanan, TPP menjadi instrumen pendukung dalam menjaga kenyamanan dan konsistensi performa pegawai. Rasa aman tersebut menjadi salah satu prasyarat agar ASN dapat berfokus pada tugas-tugas pelayanan tanpa terganggu oleh kecemasan ekonomi. Dengan demikian, kehadiran TPP tidak hanya menjawab kebutuhan finansial, tetapi juga memperkuat pondasi psikologis pegawai dalam menjalankan peran mereka secara optimal.

Pemberian TPP di Kabupaten Sidoarjo juga mengedepankan prinsip proporsionalitas dan keadilan. Pegawai dengan tanggung jawab yang lebih besar dan beban kerja yang lebih tinggi akan memperoleh insentif yang lebih besar pula. Model seperti ini mampu menekan persepsi negatif yang kerap muncul dalam sistem kompensasi birokrasi yang dianggap tidak mencerminkan kontribusi riil pegawai. Ketika struktur pemberian TPP dianggap rasional, pegawai cenderung memiliki persepsi positif terhadap organisasi dan menerima kebijakan dengan sikap kooperatif. Oleh karena itu, mekanisme ini turut mendorong stabilitas iklim kerja dan mencegah gesekan internal akibat ketimpangan kompensasi.

Disiplin dalam pelaksanaan kebijakan TPP menjadi aspek penting dalam menjaga efektivitasnya sebagai *hygiene factor*. Ketepatan waktu pencairan, keterbukaan informasi, serta kepatuhan pada indikator evaluasi menjadi kunci keberhasilan implementasi. Pemerintah Kabupaten Sidoarjo menunjukkan konsistensi dalam hal ini, dengan sistem yang mampu menjamin keberlangsungan kebijakan tanpa menimbulkan ketidakpastian administratif. Hal ini juga memberikan kepastian hukum dan prosedural, yang sangat dibutuhkan dalam sistem birokrasi untuk menjaga kepercayaan pegawai terhadap lembaga tempat mereka bekerja.

Kehadiran TPP dalam struktur pengelolaan kinerja ASN di Kabupaten Sidoarjo tidak dapat dipisahkan dari upaya menjaga profesionalitas dan efektivitas pelayanan publik. Melalui pendekatan kompensasi yang mempertimbangkan kinerja aktual, kebijakan ini turut memperkuat akuntabilitas personal dan mendorong pegawai untuk memenuhi ekspektasi organisasi. Meskipun TPP tidak dirancang untuk mendorong motivasi intrinsik secara langsung, keberadaannya sebagai bentuk pengakuan terhadap kontribusi kerja memberikan pengaruh terhadap sikap kerja yang lebih positif dan bertanggung jawab.

Dengan demikian, TPP telah berfungsi secara efektif sebagai *hygiene factor* sebagaimana yang digambarkan dalam *Motivation-Hygiene Theory*. Pemerintah Kabupaten Sidoarjo berhasil menjadikan TPP sebagai instrumen penting dalam menciptakan stabilitas, kepastian, dan kenyamanan kerja bagi ASN. Sistem pemberian yang terstruktur, transparan, dan konsisten tidak hanya menekan potensi ketidakpuasan, tetapi juga memperkuat struktur birokrasi yang berorientasi pada kinerja dan pelayanan. Kebijakan ini dapat dipandang sebagai

praktik baik yang mendukung pengelolaan sumber daya manusia berbasis kinerja, sekaligus menjadi fondasi awal yang kokoh untuk mendorong upaya reformasi birokrasi yang berkelanjutan.

b. Keterbatasan TPP dalam Mendorong Faktor *Motivator* dan Kinerja Jangka Panjang

Dalam kerangka *Motivation-Hygiene Theory* yang dikembangkan oleh Herzberg, motivasi kerja yang berkelanjutan tidak dapat semata-mata dibangun melalui pemenuhan faktor hygiene seperti kompensasi finansial. Meskipun Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) dapat berfungsi sebagai instrumen penunjang stabilitas kerja dan mencegah ketidakpuasan, kontribusinya terhadap peningkatan motivasi intrinsik dan pencapaian kinerja jangka panjang relatif terbatas. Hal ini dikarenakan faktor motivator yang berperan dalam membangkitkan kepuasan kerja dan mendorong pegawai untuk berkembang, seperti pengakuan, pencapaian, tanggung jawab, dan pertumbuhan pribadi, tidak secara langsung difasilitasi melalui mekanisme TPP.

Pemerintah Kabupaten Sidoarjo telah menerapkan sistem TPP dengan pendekatan berbasis kinerja, yang dikalkulasi melalui indikator-indikator kuantitatif seperti kehadiran, penyelesaian tugas administratif, dan pemenuhan output harian. Meskipun sistem ini dapat meningkatkan kedisiplinan pegawai, fokus yang terlalu besar pada komponen-komponen administratif justru mengabaikan elemen-elemen motivasional yang lebih substansial. Pegawai yang bekerja dalam kerangka semacam ini cenderung terdorong oleh imbalan jangka pendek, bukan oleh komitmen intrinsik terhadap misi organisasi. Akibatnya, loyalitas, inisiatif, dan keterlibatan emosional dalam pekerjaan berisiko menurun seiring waktu.

Lebih lanjut, kompensasi yang bersifat transaksional seperti TPP, apabila berdiri sendiri tanpa disertai strategi pengembangan non-material, berpotensi membentuk budaya kerja yang mekanistik dan kurang adaptif terhadap tantangan pelayanan publik yang kompleks. Pegawai akan cenderung menjalankan fungsi kerjanya hanya untuk memenuhi indikator administratif semata, tanpa adanya dorongan untuk meningkatkan kualitas kerja atau menyumbang inovasi. Dalam jangka panjang, pendekatan ini tidak akan mampu membentuk aparatur yang reflektif, partisipatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu layanan.

Kondisi ini diperkuat oleh fakta bahwa sistem TPP yang terlalu teknokratis sering kali gagal menjangkau kebutuhan psikologis pegawai, seperti kebutuhan untuk dihargai, merasa berprestasi, atau memiliki makna dalam pekerjaan. Sebagian besar indikator evaluasi kinerja dalam sistem TPP tidak dirancang untuk menangkap kontribusi kualitatif pegawai atau menghargai usaha di luar indikator kuantitatif yang telah ditentukan. Pegawai yang secara substantif telah bekerja keras, namun hasilnya tidak tercermin dalam sistem penilaian TPP,

berpotensi mengalami demotivasi karena merasa bahwa kontribusinya tidak mendapatkan pengakuan yang layak. Hal ini menunjukkan keterbatasan struktural dari sistem TPP dalam mendorong motivasi intrinsik yang lebih mendalam.

Selain itu, keberlanjutan kinerja pegawai tidak dapat dijamin hanya melalui pemberian insentif rutin, terutama jika tidak disertai dengan jaminan kejelasan karier, akses terhadap pelatihan dan pengembangan kompetensi, serta lingkungan kerja yang mendorong partisipasi aktif. Dalam hal ini, Pemerintah Kabupaten Sidoarjo perlu mempertimbangkan bahwa efektivitas TPP sebagai instrumen manajerial akan mengalami saturasi apabila tidak dikombinasikan dengan pendekatan lain yang lebih bersifat pengembangan manusia. Kinerja jangka panjang menuntut sistem insentif yang tidak hanya memberikan imbalan atas kepatuhan, tetapi juga mendorong aktualisasi potensi dan otonomi pegawai.

Tantangan lain yang memperkuat keterbatasan TPP dalam mendorong kinerja jangka panjang adalah ketergantungan sistem terhadap stabilitas fiskal dan keberlanjutan kebijakan daerah. Ketika alokasi anggaran TPP mengalami fluktuasi atau ketidakpastian, hal ini akan secara langsung memengaruhi persepsi pegawai terhadap konsistensi kebijakan organisasi. Situasi semacam ini berisiko merusak kepercayaan dan mengurangi semangat kerja, terutama jika tidak tersedia alternatif motivasional lain yang dapat menyeimbangkan ketergantungan terhadap insentif finansial.

Dengan demikian, meskipun TPP merupakan bagian integral dari kebijakan kompensasi Pemerintah Kabupaten Sidoarjo, efektivitasnya sebagai instrumen peningkatan motivasi kerja memiliki keterbatasan yang perlu dicermati secara serius. Untuk mewujudkan aparatur sipil negara yang profesional dan memiliki kinerja berkelanjutan, kebijakan TPP perlu dilengkapi dengan strategi yang mendorong faktor motivator secara aktif. Tanpa kombinasi antara hygiene factors dan motivator yang memadai, upaya penguatan kinerja ASN hanya akan menghasilkan kepatuhan administratif tanpa semangat transformatif yang diperlukan dalam birokrasi modern.

c. Pentingnya Integrasi TPP dengan Faktor Motivator dalam Meningkatkan Kinerja ASN

Dalam upaya menciptakan kinerja aparatur sipil negara (ASN) yang tidak hanya responsif terhadap tuntutan administratif, tetapi juga progresif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan birokrasi, diperlukan pendekatan strategis yang menggabungkan kompensasi finansial dengan faktor-faktor motivasional. Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP), apabila hanya berdiri sebagai instrumen insentif berbasis kinerja administratif, tidak akan cukup untuk menjamin terciptanya semangat kerja jangka panjang yang dilandasi oleh komitmen dan kepuasan batin. Oleh karena itu, integrasi TPP dengan faktor motivator menjadi langkah

penting untuk memperluas dampak kebijakan kompensasi terhadap kualitas pelayanan publik dan profesionalisme ASN.

Pemerintah Kabupaten Sidoarjo dalam pelaksanaan TPP telah menunjukkan komitmen untuk meningkatkan kesejahteraan ASN melalui pemberian tunjangan berbasis kinerja. Namun demikian, agar sistem ini berdampak lebih luas, perlu disertai dengan mekanisme yang mendukung kebutuhan motivasional, seperti pemberian penghargaan non-finansial, pengakuan atas prestasi kualitatif, dan penciptaan jalur pengembangan karier yang transparan. Integrasi ini tidak hanya akan meningkatkan loyalitas pegawai, tetapi juga mendorong keterlibatan emosional terhadap pekerjaan mereka. Pengakuan terhadap kontribusi yang bersifat inovatif atau solutif, misalnya, memiliki daya dorong yang kuat dalam membangun semangat kolektif dan kepercayaan diri pegawai terhadap kapasitas mereka sendiri.

Lebih lanjut, penerapan sistem reward yang menggabungkan elemen material dan immaterial dapat mengurangi risiko ketergantungan ASN pada kompensasi finansial semata. Insentif finansial seperti TPP dapat berfungsi sebagai pemicu awal untuk menarik perhatian dan komitmen kerja, namun untuk mempertahankan dan mengembangkan potensi pegawai secara berkelanjutan, diperlukan pendekatan yang lebih menyeluruh. Peluang peningkatan jenjang jabatan fungsional, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan pelibatan dalam forum internal organisasi merupakan bentuk konkret yang dapat memperkuat aspek motivator dalam manajemen kinerja ASN. Kombinasi insentif ini juga akan memperkecil kesenjangan antara kinerja individual dan aspirasi kolektif organisasi.

Penguatan sistem pembinaan dan penilaian kinerja ASN menjadi elemen kunci dalam menyukseskan integrasi tersebut. Penilaian berbasis kompetensi, misalnya, memungkinkan pemerintah daerah untuk tidak hanya menilai hasil, tetapi juga menghargai proses kerja, dedikasi, dan nilai-nilai etis yang dijalankan pegawai dalam pelaksanaan tugasnya. Ketika ASN merasakan bahwa kontribusinya dihargai dalam bentuk yang lebih luas dari sekadar perhitungan kuantitatif, maka akan tumbuh rasa kepemilikan (*sense of belonging*) dan tanggung jawab terhadap perbaikan kinerja publik. Proses semacam ini akan menciptakan efek psikologis yang lebih mendalam dibanding sekadar peningkatan nominal penghasilan.

Pemerintah Kabupaten Sidoarjo memiliki peluang untuk mengembangkan model TPP yang lebih adaptif dengan menambahkan komponen evaluasi berbasis kinerja kualitatif dan pencapaian kompetensi. Hal ini dapat dilakukan melalui integrasi dengan sistem manajemen talenta, pengembangan karier berbasis merit, serta pembinaan berbasis coaching atau mentoring yang konsisten. Dengan pendekatan ini, TPP tidak hanya menjadi alat kontrol administratif,

tetapi bertransformasi menjadi bagian dari ekosistem pengelolaan kinerja yang holistik dan berorientasi pada hasil jangka panjang. Upaya ini juga sejalan dengan semangat reformasi birokrasi yang menekankan pentingnya aparatur negara yang berintegritas, adaptif, dan memiliki semangat pelayanan publik yang tinggi.

Integrasi antara TPP dan faktor motivator merupakan langkah krusial dalam mengatasi keterbatasan sistem kompensasi konvensional. Upaya ini bukan hanya berorientasi pada peningkatan efisiensi organisasi, tetapi juga memperkuat kualitas hubungan antara individu dan institusi. Kinerja ASN tidak hanya ditentukan oleh seberapa besar tunjangan yang diterima, tetapi juga oleh sejauh mana mereka merasa dihargai, diberdayakan, dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, Pemerintah Kabupaten Sidoarjo perlu mengembangkan kebijakan kompensasi yang selaras dengan prinsip-prinsip pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan dan transformatif.

4. Kesimpulan

Berdasarkan analisis mendalam terhadap data dan temuan penelitian, dapat ditarik dua kesimpulan utama yang secara langsung menjawab rumusan tujuan penelitian sebagai berikut:

- 1) Implementasi kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) di Kabupaten Sidoarjo, jika dianalisis menggunakan model implementasi kebijakan Edward III, dapat disimpulkan telah berjalan secara efektif. Keberhasilan ini ditopang oleh empat variabel krusial yang saling mendukung: komunikasi kebijakan yang jelas melalui pedoman teknis, ketersediaan sumber daya yang memadai (finansial, manusia, dan teknologi), disposisi atau sikap positif pelaksana yang didorong oleh aturan tegas, serta struktur birokrasi yang solid dan terstandarisasi melalui peraturan bupati dan sistem grading jabatan yang transparan.
- 2) Implikasi kebijakan TPP terhadap motivasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan pendekatan *Motivation-Hygiene Theory* menunjukkan bahwa TPP memainkan peran ganda. Di satu sisi, TPP berhasil berfungsi secara efektif sebagai *hygiene factor* yang mampu mencegah timbulnya ketidakpuasan kerja. Hal ini dicapai melalui pemberian jaminan kesejahteraan, stabilitas finansial, dan rasa aman kepada pegawai. Namun di sisi lain, TPP memiliki keterbatasan signifikan sebagai *motivator factor*, karena tidak secara langsung menyentuh aspek-aspek yang dapat membangkitkan motivasi intrinsik jangka panjang, seperti pengakuan, pencapaian, dan pengembangan diri.

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, maka dirumuskan beberapa saran strategis yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Pemerintah Kabupaten Sidoarjo dalam optimalisasi kebijakan TPP di masa mendatang:

- 1) Terkait temuan pertama mengenai keberhasilan implementasi, disarankan agar Pemerintah Kabupaten Sidoarjo memanfaatkan kerangka implementasi yang sudah solid untuk menyempurnakan substansi kebijakan TPP. Hal ini dapat dilakukan dengan menambahkan komponen evaluasi kinerja yang bersifat kualitatif untuk mengapresiasi kontribusi inovatif dan substantif ASN, sehingga penilaian tidak hanya terbatas pada indikator administratif kuantitatif.
- 2) Menindaklanjuti temuan kedua mengenai keterbatasan TPP sebagai faktor motivator, disarankan agar kebijakan TPP diintegrasikan secara sistematis dengan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada penguatan faktor motivator. Upaya ini dapat diwujudkan melalui formulasi kebijakan yang mengaitkan TPP dengan peluang pengembangan karier yang jelas, pemberian penghargaan non-finansial, serta penyediaan program pelatihan berkelanjutan yang berbasis pada merit dan pengembangan kompetensi.

5. Daftar Pustaka

- Asapa, A. J., Pananrangi, A. R., & Congge, U. (2022). Implementasi Kebijakan Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (Tpp) Dalam Peningkatan Kinerja Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai. *Jurnal Paradigma Administrasi Negara*, 5(1), 7–17.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur. (2024). *Jawa Timur dalam Angka 2024*. BPS Provinsi Jawa Timur.
- Cresswell. (2016). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed (Edisi Ketiga)* (Cresswell (ed.); 3rd ed.). Pustaka Pelajar.
- Dahlan, L. S., & Mulianingsih, M. (2023). Reformasi Birokrasi:(Reposisi dan Penerapan E-Government). *Jurnal Media Birokrasi*, 41–58.
- Darmatasia, D., Zulkieflimansyah, Z., & Yamin, A. (2024). Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) terhadap Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Rumah Sakit Umum Daerah Asy-Syifa'Kabupaten Sumbawa Barat. *JlIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(11), 12523–12529.
- Ekowati, M., & Akbar, F. (2023). Kinerja Aparatur Pemerintahan dalam Pelayanan Publik di Kantor UPT Samsat Binjai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Media Birokrasi*, 59–78.
- Gustini, G. (2023). Hubungan tambahan penghasilan pegawai (TPP) dan kemampuan kerja

- dengan kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Bengkulu. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 931–938.
- Kustanto, M., & Sholihah, F. (2022). Pengaruh Tambahan Penghasilan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Pemerintah Kabupaten Sidoarjo Dengan Pendekatan Structural Equation Modeling. *Jurnal Borneo Akcaya*, 8(1), 10–20.
- Lesmana, F. A. S., Ridho, I. N., Hilman, Y. A., & Triono, B. (2024). Implementasi Peraturan Desa Babadan Nomor 7 Tahun 2022 dalam upaya pengaktifan BUMDES. *Jurnal Media Birokrasi*, 157–177.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.
- Musdah, E., & Rahman, M. I. (2021). Efektivitas Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Bagi ASN Di BKPSDM Kota Makassar. *Jurnal Arajang*, 4(1), 1–10.
- Nurnawati, E., Sabaruddin, S., & Nurrahman, A. (2024). Analisis Collaborative Governance pada Mal Pelayanan Publik di Kota Banda Aceh. *Jurnal Media Birokrasi*, 197–213.
- Nurrahman, A., & Rahmadanita, A. (2022). Identifikasi Faktor-Faktor Pencapaian Kinerja Organisasi Kecamatan Sebatik Tengah Kabupaten Nunukan Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Media Birokrasi*, 15–32.
- Pae, N. T., Hasbullah, H., Kurnia, I., & Nuraisyah, N. (2024). Efektivitas Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) dalam Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara di Lingkup Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Tengah. *Jurnal Syntax Imperatif: Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 5(3), 439–448.
- Patton, M. Q. (2015). *Qual Res & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Thousand oaks, CA: Sage.
- Purbaseta, E., Alexandri, M. B., & Halimah, M. (2021). Implementasi Kebijakan Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai di Kantor Kecamatan Majalaya Kabupaten Bandung. *Responsive: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi, Sosial, Humaniora Dan Kebijakan Publik*, 4(1), 47–55.
- Puspitasari, E., Endarti, E. W., & Kurniawan, S. (2025). Implementasi Kebijakan Pemberian Tpp Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo. *Map (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, 8(1), 24–30.

- Rahayu, R. S., Arvianti, E. Y., & Sasmito, C. (2024). Dampak Implementasi Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kota Batu. *Jurnal Administrasi Publik*, 20(2), 227–248.
- Rahman, A. (2022). *Formulasi Kebijakan Penyusunan Rencana Pembangunan jangka Menengah Desa (RPJMDes)*. Pascal Books.
- Rahman, A. G. (2021). Penguatan kapasitas sdm-asn berbasis kinerja di bappeda kabupaten banyuwangi. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 7(1), 121–127.
- Rifaldy, M., Sasterio, S., & Natsir, N. (2024). Implementasi Kebijakan Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil di Biro Umum Provinsi Sulawesi Tengah. *JURNAL SYNTAX IMPERATIF: Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 5(3), 531–547.
- Simangunsong, F. (2016). *Metodologi Penelitian Pemerintahan*. Alfabeta.
- Sketch, L. (2025). Frederick Herzberg. *Insights of Administrative Thinkers: Exploring the Foundations of Public Administration*.
- Suryani, I., Rusli, B., & Nurasa, H. (2021). Implementasi Kebijakan Tambahan Penghasilan Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai di BKPPD Kabupaten Bandung. *Responsive: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi, Sosial, Humaniora Dan Kebijakan Publik*, 4(3), 153–162.
- Tan, T. H., & Waheed, A. (2011). *Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money*.
- Telaumbanua, I. S., Waruwu, E., Hulu, D., & Bate'e, M. M. (2024). Inovasi Penerapan Aplikasi Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Elektronik (e-TTP) pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Gunungsitoli. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(4), 257–268.
- Tumija, T., & Erlambang, P. A. (2023). Implementasi Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) dalam Perencanaan Anggaran Daerah Kabupaten Ogan Komering Ulu Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Media Birokrasi*, 155–169.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector—Benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387–412.

Yulianti, R. Y. (2022). Evaluasi Kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai (Tpp) Dalam Meningkatkan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Di Kota Banjar. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 7(2).



© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>).