

**DAMPAK KEBIJAKAN TAMBAHAN PENGHASILAN PEGAWAI TERHADAP
PERUBAHAN MINDSET DAN CULTURAL SET PNS
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU TAHUN 2022**

Oleh : Muhammad Bayu Hanrimansah

Pembimbing: Adlin, S.Sos., M.Si

Jurusan Ilmu Pemerintahan

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Riau

Kampus Bina Widya, Jl. H.R. Soebrantas Km 12,5 Simp. Baru, Pekanbaru 28293

Telp/Fax. 0761-63277

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dampak kebijakan tambahan penghasilan pegawai terhadap perubahan mindset dan cultural set Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau pada tahun 2022. Kebijakan tambahan penghasilan pegawai merupakan salah satu upaya pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan diharapkan dapat membawa perubahan positif dalam cara berpikir (mindset) dan budaya kerja (cultural set) mereka.

Metode penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Jenis data penelitian berupa data-data primer yang diperoleh dari informan penelitian dan berupa data-data sekunder yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang relevan dengan topik penelitian. Kemudian, lokasi penelitian dilakukan di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

Penelitian ini menemukan bahwa kebijakan tambahan penghasilan pegawai memiliki Dampak yang signifikan terhadap perubahan mindset terutama dalam hal motivasi kerja dan persepsi terhadap nilai-nilai kerja. Namun, dampak terhadap cultural set lebih bervariasi dan tidak sekuat dampak pada mindset. Beberapa aspek cultural set seperti kerjasama tim, disiplin, integritas dan inovasi menunjukkan perubahan positif, namun aspek lain seperti resistensi terhadap perubahan masih memerlukan perhatian lebih lanjut. Peningkatan penghasilan tidak hanya meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga mendorong Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk lebih inovatif, responsif, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Rekomendasi yang diberikan adalah agar pemerintah terus mengevaluasi dan menyesuaikan kebijakan ini untuk memastikan keberlanjutan dampak positifnya serta memperhatikan aspek-aspek lain yang dapat mendukung peningkatan kinerja dan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Kata Kunci: *Mindset (Pola Pikir), Cultural Set (Budaya Kerja), Penguasa Menjadi Pelayan, Peran dan Wewenang, Outcome-Oriented (Berbasis Outcome), Manajemen Kinerja.*

ABSTRACT

This research aims to examine the impact of the additional employee income policy on changes in the mindset and cultural set of Civil Servants (PNS) in the Riau Province Regional Civil Service Agency in 2022. The additional employee income policy is one of the government's efforts to improve the welfare of Civil Servants (PNS) and it is hoped that it can bring positive changes in their way of thinking (mindset) and work culture (cultural set).

The research method uses qualitative methods with a descriptive approach. The type of research data is in the form of primary data obtained from research informants and

secondary data obtained from documents relevant to the research topic. Then, the research location was carried out at the Riau Province Regional Civil Service Agency Office.

This research found that the additional employee income policy had a significant impact on changes in mindset, especially in terms of work motivation and perceptions of work values. However, the impact on cultural set is more varied and not as strong as the impact on mindset. Several aspects of the cultural set such as teamwork, discipline, integrity and innovation show positive changes, but other aspects such as resistance to change still require further attention. Increasing income not only increases work motivation, but also encourages Civil Servants (PNS) to be more innovative, responsive and responsible in carrying out their duties. The recommendation given is that the government continues to evaluate and adjust this policy to ensure the continuation of its positive impact and pay attention to other aspects that can support increasing the performance and professionalism of Civil Servants (PNS).

Keywords: Mindset, Cultural Set (Work Culture), Master Becomes Servant, Role and Authority, Outcome-Oriented (Outcome Based), Performance Management.

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Di dalam ketentuan Pasal 2 Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, dinyatakan bahwa *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 menjadi acuan bagi Kementerian /Lembaga /Pemerintah Daerah dalam melakukan reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Berdasarkan ketentuan tersebut, maka setiap kementerian/lembaga dan pemerintah daerah wajib melaksanakan program reformasi birokrasi. Pelaksanaan kebijakan reformasi birokrasi ditujukan untuk merubah pola pikir aparatur (*mindset*) dan merubah budaya kerja organisasi (*culture-set*) dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

Pengaruh kebijakan tambahan penghasilan pegawai terhadap perubahan mindset dan *cultural set* PNS merupakan fenomena yang kompleks dan membutuhkan pemahaman yang mendalam dalam kinerja pegawai. Secara umum, tambahan penghasilan dapat memiliki dampak signifikan pada individu dan sikap pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja.

Penghasilan tambahan dapat menjadi insentif yang kuat bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka atau memotivasi mereka untuk tetap bertahan di institusi. Selain itu, kebijakan tambahan penghasilan juga dapat memengaruhi persepsi pegawai terhadap nilai dan prinsip organisasi. Jika kebijakan tersebut diimplementasikan dengan baik dan adil, pegawai mungkin akan melihat institusi mereka sebagai tempat yang adil dan mendukung pertumbuhan karir mereka. Namun, jika kebijakan tersebut dianggap tidak adil atau tidak transparan, hal itu bisa merusak kepercayaan pegawai terhadap organisasi mereka.

Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) menyatakan bahwa mekanisme penempatan pejabat yang didasarkan pada kesesuaian kompetensi dan tidak melakukan jual beli Jabatan, penetapan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) didasarkan pada hasil evaluasi jabatan, beban kerja dan resiko kerja dengan prinsip keadilan dan disesuaikan dengan kemampuan keuangan daerah, menyusun kontrak kerja dan penilaiannya secara transparan dan akuntabel, serta mendorong penggunaan aplikasi berbasis elektronik dalam penilaian kinerja individu dan unit kerja. Hal tersebut berdasarkan Surat Komisi Pemberantasan Korupsi RI tentang Penetapan Tambahan Penghasilan TPP

petikan Surat Nomor B/10297/KSP,00/10-16/12/2019 Poin 8 seperti terlihat pada gambar di bawah ini:

Gambar 1.1. Petikan Surat Komisi Pemberantasan Korupsi RI Nomor B/10297/KSP,00/10-16/12/2019 Poin 8 tentang Penetapan Tambahan Penghasilan TPP.



Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau (kpk.go.id)

Untuk mengukur kinerja, ada beberapa indikator yang dapat digunakan, seperti pendapat Gibson (2004:104), yang mencakup kualitas hasil pekerjaan yang dilakukan, kuantitas pekerjaan yang diselesaikan, tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, dan tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan. Dalam hal ini, lingkungan kerja, yang meliputi kondisi tempat kerja, perlengkapan, dan fasilitas, juga mempengaruhi dan mendukung kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau berperan dalam melaksanakan kebijakan-kebijakan pemerintah terkait kepegawaian, termasuk perencanaan, pengadaan, pengembangan, pembinaan, dan pemberhentian PNS. Tugas utama Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau meliputi penyusunan perencanaan, kebijakan, regulasi, dan pedoman teknis terkait kepegawaian, serta melaksanakan pengelolaan dan pengawasan terhadap PNS di wilayah Pemerintah Provinsi Riau.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau berkomitmen untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan kepegawaian dengan mengadopsi teknologi informasi, termasuk implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Tujuannya adalah mempercepat proses pelayanan, mengurangi birokrasi, dan meningkatkan transparansi dalam pengelolaan kepegawaian di Provinsi Riau.

Hukuman pelanggaran disiplin merupakan bagian penting dari menjaga kedisiplinan dan kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan tata tertib kerja. Hukuman-hukuman ini diatur sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, dan beragam tingkat keparahan. Mulai dari peringatan tertulis untuk pelanggaran ringan, pemotongan gaji, penundaan kenaikan pangkat, hingga pemindahan jabatan, hukuman-hukuman ini diberlakukan sebagai upaya untuk memastikan pegawai mematuhi tata tertib dan norma yang berlaku.

Tabel 1.1. Jumlah Pegawai yang mendapatkan Hukuman Pelanggaran Disiplin Di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau Tahun 2022 berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

No	Tingkat	Jenis Hukuman Disiplin	Jumlah Pegawai
1.	Disiplin Ringan	Teguran Lisan	4
		Teguran Tertulis	2
		Pernyataan Tidak Puas Secara Tertulis	0
2.	Disiplin Sedang	Pemotongan Tunjangan Kinerja Sebesar 25% (Dua Puluh Lima Persen) Selama 6 (Enam) Bulan	2
		Pemotongan Tunjangan Kinerja Sebesar 25% (Dua Puluh Lima Persen) Selama 9 (Sembilan) Bulan	0
		Pemotongan Tunjangan Kinerja Sebesar 25% (Dua Puluh Lima Persen) Selama 12 (Dua Belas) Bulan	0
3.	Disiplin Berat	Penurunan Jabatan Setingkat Lebih Rendah Selama 12 (Dua Belas) Bulan	0
		Pembebasan Dari Jabatannya Mengikuti Jabatan Pelaksana Selama 12 (Dua Belas) Bulan	1
		Pemberhentian Dengan Hormat Tidak Atas Permintaan Sendiri Sebagai PNS	1
Jumlah			10

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau

Analisis ini menggambarkan bahwa disiplin kerja di BKD Provinsi Riau secara umum cukup baik, dengan sebagian besar PNS tidak terkena sanksi. Namun, penerapan sanksi disiplin kepada 10 orang PNS terbagi menjadi tiga kategori: hukuman ringan, hukuman sedang, dan hukuman berat Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 menunjukkan adanya tindakan tegas terhadap pelanggaran, sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021. Langkah-langkah ini penting untuk menjaga kedisiplinan dan profesionalisme dalam lingkungan kerja.

Tabel 1.2. Perbandingan Jumlah Pegawai Dengan Pegawai Yang Di Sanksi Tahun 2022.

No	Perbandingan Sanksi Disiplin	PNS (Orang)	Persentase (%)
1.	Jumlah Pegawai Yang Tidak Terkena Sanksi Disiplin	96	90,57
2.	Jumlah Pegawai Yang Terkena Sanksi Disiplin	10	9,43
Jumlah		106	100

Sumber : Data Olahan Peneliti, 2024

Dari informasi tabel diatas menjelaskan dari 106 orang PNS menunjukkan 96 orang tidak terkena sanksi disiplin sedangkan 10 orang terkena sanksi disiplin dengan berbagai jenis hukuman disiplin. Dengan tingkat pelanggaran sebesar 9,43%, memang perlu dilakukan evaluasi yang cermat untuk meningkatkan kinerja pegawai dan memastikan bahwa aturan diikuti dengan benar sehingga perlu adanya evaluasi untuk meningkatkan kinerja pegawai guna mendapatkan tambahan penghasilan pegawai (TPP) yang utuh. Informasi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar Pegawai Negeri Sipil (PNS) mampu menjaga disiplin dalam bekerja, sementara hanya sebagian kecil yang menerima sanksi disiplin. Analisis lebih lanjut dapat dilakukan untuk memahami jenis-jenis hukuman disiplin yang diberikan dan alasan yang mendasarinya, untuk mengidentifikasi dan mengatasi faktor-

faktor yang menyebabkan pelanggaran disiplin.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana dampak tambahan penghasilan pegawai (TPP) terhadap perubahan *mindset* dan *cultural set* PNS Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau?

Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui bagaimana dampak tambahan penghasilan pegawai (TPP) terhadap perubahan *mindset* dan *cultural set* PNS Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau.

Manfaat Penelitian

1. Secara Akademis, penelitian ini untuk mengembangkan ilmu pengetahuan tentang PNS dan birokrasi di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau.
2. Secara Praktis, penelitian ini untuk memperkaya dan memperluas penelitian-penelitian tentang PNS dan birokrasi di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau.

Dengan menggabungkan manfaat akademis dan praktis, penelitian tidak hanya meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional, tetapi juga memainkan peran krusial sebagai mesin utama yang mendorong kemajuan inovasi, pengetahuan dan perubahan positif dalam berbagai bidang, termasuk dalam konteks birokrasi yang lebih adaptif dan berorientasi pada hasil.

2. STUDI PUSTAKA

2.1 Kerangka Teori

Menurut Drs. Taufiq Efendi, MBA dikutip dari buku yang berjudul “Reformasi Birokrasi dan Iklim Investasi” pengertian Reformasi Birokrasi adalah (1) perubahan

mind-set, cara berpikir (pola pikir, pola sikap, dan pola tindak), (2) perubahan "penguasa" jadi "pelayanan", (3) mendahulukan "peran" dari "wewenang", tidak berpikir "output" tetapi "outcome", (4) perubahan manajemen kinerja dan (5) pemantauan percontohan keberhasilan (best practices) dalam mewujudkan good governance, clean government (pemerintah bersih), transparan, akuntabel, dan profesional), dan bebas KKN dan (6) penerapan formula "Bermula Dari Akhir Dan Berakhir Di Awal".

Reformasi birokrasi aparatur negara adalah "perubahan dari *government* (pemerintah; peran pemerintah lebih dominan dalam penyelenggaraan pemerintahan) ke *governance* (tata pemerintahan, penyelenggaraan dan pengelolaan pemerintahan, bagaimana cara suatu bangsa mendistribusikan kekuasaan, mengelola sumber daya dan berbagai masalah yang dihadapi masyarakat, mengandung unsur demokratis, adil, transparan, *rule of law*, "the process whereby elements in society wield power and authority, and influence and enact policies and decisions concerning public life, economic and social development, penyelenggaraan pemerintahan yang amanah, tata pemerintahan yang baik, pengelolaan pemerintahan yang bertanggungjawab, pemerintahan yang baik, bersih, dan berwibawa. (Drs. Taufiq Effendi, MBA, Setneg, 2007).

Reformasi birokrasi menurut Prasajo dan Kurniawan (2008) sejalan dengan upaya memodernisasi administrasi pemerintahan. Reformasi administrasi negara di negara-negara yang telah maju tersebut pada umumnya dilakukan melalui dua strategi yaitu: 1) merevitalisasi kedudukan, peran dan fungsi kelembagaan yang menjadi motor penggerak reformasi administrasi, 2) menata kembali sistem administrasi dalam hal struktur, proses, sumber daya manusia (pegawai negeri) serta relasi antara negara dan masyarakat.

birokrasi (Ria, Siregar, Bratakusumah 2016).

Menurut Turner dan Hulme reformasi birokrasi adalah usaha untuk menciptakan sistem administrasi yang lebih efektif sebagai instrumen dalam melakukan perubahan sosial, mencapai kesetaraan politik, keadilan sosial dan pertumbuhan ekonomi. Reformasi birokrasi dapat dipandang sebagai sebuah proses politik untuk mengubah struktur dan fungsi administrasi/birokrasi dan melawan kondisi stagnan yang sedang berlangsung (Ria, Siregar, Bratakusumah 2016).

Carol Dweck penulis buku psikologi terkemuka: "*Mindset: The New Psychology of Success*", dikatakan bahwa manusia memiliki kepercayaan dasar tentang bagaimana kita melihat dan mempercayai karakter pribadi kita. Sebuah pola pikir tetap (selanjutnya akan disebut: *Fixed Mindset*) mempercayai bahwa karakter, kecerdasan, kemampuan dan kreativitas adalah sebuah bawaan / bakat yang tetap yang tidak bisa diganti. Sebaliknya pola pikir bertumbuh (selanjutnya akan disebut: *Growth Mindset*) percaya bahwa kegagalan bukanlah sebuah bukti bahwa seseorang tidak cerdas, namun merupakan sebuah tantangan untuk berkembang dan meningkatkan kemampuannya (Soekarsono, 2019).

Budaya kerja menurut Hadari Nawawi dalam bukunya "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" menjelaskan bahwa Budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan (Hadari Nawawi, 2003).

Menurut Bower dalam Deal dan Kennedy (2000) secara informal, budaya

organisasi adalah: "cara kita melakukan sesuatu di sekitar kita" dan beberapa nilai dominan yang didukung oleh organisasi ". Deal dan Kennedy juga mengutip *Webster New Collegiate Dictionary* yang menyatakan bahwa budaya adalah: "Pola perilaku manusia yang terintegrasi, termasuk pikiran, bicara, tindakan dan meneruskan pengetahuan kepada organisasi, termasuk pikiran, bicara, tindakan dan meneruskan pengetahuan kepada organisasi selanjutnya" (Lutfim, 2022).

2.2 Definisi Konseptual

a. Perubahan *Mindset*

Pola Pikir (*Mindset*) *Mindset* adalah posisi atau pandangan mental seseorang yang mempengaruhi pendekatan orang tersebut dalam menghadapi suatu fenomena. *Mindset* terdiri dari seperangkat asumsi, metode, atau catatan yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok yang tertanam dengan sangat kuat. Pola pikir (*mindset*) adalah cara menilai dan memberikan kesimpulan terhadap sesuatu berdasarkan sudut pandang tertentu atau bentuk pikiran atau carakita berpikir terhadap sesuatu (Suriyanti, 2020).

b. Perubahan *Cultural Set*

Budaya Kerja (*cultural set*) adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan. (Hadari Nawawi, 2003).

c. Perubahan "Penguasa" Jadi "Pelayan".

Definisi konseptual dari perubahan "penguasa" menjadi "pelayan" menurut Drs. Taufiq Effendi, MBA (2007) merujuk pada transformasi peran aparatur negara dari sekadar pemegang kekuasaan yang

otoritatif (penguasa) menjadi seorang pelayan yang bertugas melayani masyarakat dengan sepenuh hati. Perubahan ini berangkat dari paradigma birokrasi lama yang berfokus pada kontrol dan kekuasaan menuju paradigma baru yang berfokus pada pelayanan publik.

d. Mendahulukan "Peran" Dari "Wewenang", Tidak Berpikir "Output" Tapi "Outcome".

Definisi konseptual mengenai mendahulukan "peran" dari "wewenang", tidak berpikir "output" tapi "outcome" menurut Drs. Taufiq Effendi, MBA (2007) menekankan perubahan orientasi dalam birokrasi dan manajemen publik. Inti dari konsep ini adalah bahwa aparatur negara atau birokrat seharusnya lebih memfokuskan diri pada tanggung jawab dan kontribusi mereka (peran) dalam mencapai tujuan organisasi atau kebijakan, daripada hanya mengandalkan otoritas formal yang melekat pada jabatan mereka (wewenang).

e. Perubahan Manajemen Kinerja.

Definisi konseptual mengenai perubahan manajemen kinerja menurut Drs. Taufiq Effendi, MBA (2007) merujuk pada transformasi sistem evaluasi dan pengelolaan kinerja aparatur negara, yang sebelumnya berfokus pada pencapaian administratif dan formalitas, menjadi sistem yang lebih terukur dan berorientasi pada hasil (*outcome-oriented*). Tujuannya adalah untuk menciptakan birokrasi yang lebih efektif, transparan, dan akuntabel dalam melayani masyarakat.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memperoleh data dan informasi. Menurut Rukajat metode kualitatif adalah pengungkapan makna yang esensial, digunakan latar alami (*natural setting*) sebagai Sumber langsung dimana peneliti sendiri merupakan

instrumen kunci (*key instrument*). Dalam hal ini peneliti masuk ke dalam latar tertentu yang sedang diteliti karena bagi peneliti kualitatif fenomena dapat dimengerti maknanya secara baik.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Perubahan *Mindset* PNS Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

Hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan informan, yakni Tengku Faisyal, SE selaku Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Untuk mendapatkan data dan informasi mengenai dampak kebijakan tambahan penghasilan pegawai terhadap perubahan mindset kinerja dan disiplin PNS, hasil wawancara sebagai berikut :

“Mengenai kinerja dan disiplin PNS di kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sudah memberikan dampak yang positif, yang baik berupa adanya peningkatan kinerja, disiplin kerja dari tahun ke tahun. Walaupun demikian masih ada yang tidak disiplin dalam bekerja, kami di kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau ini memberi sanksi dan pemotongan tambahan penghasilan pegawai (TPP) jika terdapat pegawai yang masih bermalasan masuk kerja”(Wawancara Kamis, 30 Mei 2024).

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa kinerja dan disiplin PNS di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau mengalami peningkatan setelah adanya pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Namun demikian, meskipun terdapat perbaikan dalam kinerja dan disiplin, masih terdapat beberapa PNS yang tidak menaati aturan yang telah ditetapkan oleh kantor tersebut. Selanjutnya dari wawancara ini, juga dapat disimpulkan bahwa pemberian sanksi berupa pemotongan TPP adalah salah satu upaya penguatan disiplin yang diterapkan untuk menanggulangi masalah

ketidakhadiran atau kurangnya kedisiplinan pegawai.

Sehingga untuk mengelola perubahan ini, penting dilakukan langkah-langkah berikut:

1. Penghargaan atas Kinerja: Ketika pegawai melihat bahwa kinerja baik dihargai dengan tambahan penghasilan, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik dan lebih disiplin.
2. Kompetisi Sehat: Dengan adanya Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP), pegawai bisa terdorong untuk bersaing secara sehat, meningkatkan produktivitas dan inovasi di tempat kerja.
3. Peningkatan Kesejahteraan: Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang signifikan dapat meningkatkan kesejahteraan finansial pegawai, sehingga mereka lebih fokus dan kurang stres dalam bekerja.

4.2 Perubahan *Culturalset* PNS Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

Hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan informan, yakni dengan Tengku Faisyal, SE selaku Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Untuk mendapatkan data dan informasi mengenai pengaruh kebijakan tambahan penghasilan pegawai terhadap perubahan *Culturalset* di Badan Kepegawaian Daerah, hasil wawancara sebagai berikut :

*“Perubahan *cultural set*/budaya kerja di kalangan PNS mengacu pada perubahan nilai, sikap, dan perilaku yang dianut oleh para pegawai negeri dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Ini mencakup transformasi dari budaya kerja yang mungkin kurang produktif atau tidak efisien menuju budaya kerja yang lebih profesional, responsif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang lebih*

baik.”(Wawancara, Kamis, 30 Mei 2024).

Dari hasil wawancara tersebut menyatakan bahwa perubahan *cultural set* sangat penting karena budaya kerja yang positif dan profesional dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Dengan nilai-nilai yang tepat, sikap yang profesional, dan perilaku yang etis, pegawai negeri dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat, meningkatkan efisiensi operasional, dan membangun kepercayaan publik. Beberapa nilai utama yang harus diadopsi antara lain 1) *Integritas*: Menjunjung tinggi kejujuran dan etika dalam bekerja, 2) *Profesionalisme*: Melaksanakan tugas dengan kompetensi tinggi dan dedikasi, 3) *Transparansi*: Bertindak dengan keterbukaan dan akuntabilitas, 4) *Responsif*: Cepat tanggap terhadap kebutuhan dan masalah yang dihadapi masyarakat, dan 5) *Inovatif*: Selalu mencari cara baru dan lebih baik dalam memberikan layanan publik.

Pendekatan holistik dan komprehensif dalam perubahan *culture set* memerlukan waktu dan komitmen, tetapi dengan keterlibatan semua pihak dan perhatian pada semua aspek yang relevan, perubahan budaya yang berkelanjutan dan positif dapat dicapai. Mengubah budaya organisasi atau budaya masyarakat melalui pendekatan holistik dan komprehensif memerlukan strategi yang menyeluruh dan melibatkan berbagai aspek serta pemangku kepentingan.

Secara keseluruhan, tujuan dari mengintegrasikan sasaran kinerja dengan tambahan penghasilan adalah untuk menciptakan sistem yang mendorong kinerja optimal, memastikan pencapaian tujuan organisasi, dan membangun lingkungan kerja yang adil, transparan, dan memotivasi.

Gambar 4.1 Proses Integrasi Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dengan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP).

The image displays four screenshots of official Indonesian government forms. The top-left screenshot shows a 'KARTU IDENTITAS' (ID Card) for a civil servant, including fields for name, position, and organizational affiliation. The top-right screenshot is a 'KARTU PENYALURAN' (Routing Card) detailing the flow of documents and responsibilities between various departments. The bottom-left screenshot is a 'KARTU PENGANTAR' (Introduction Card) for a specific project or task, listing objectives and assigned personnel. The bottom-right screenshot is a 'KARTU PENYALURAN' (Routing Card) for a different set of documents, showing the administrative process and approval stages.

Sumber: Data SKP per bulan Sekretariat Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

4.3 Perubahan “Penguasa” Jadi “Pelayan”.

Hasil wawancara disampaikan oleh Bapak Endinovelly, ST., MT. selaku Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian Dan Informasi Kepegawaiaan Badan Kepegawaiaan Daerah Provinsi Riau dalam wawancaranya berikut ini:

“Terjadi peningkatan dalam kolaborasi dan kerja tim karena pemimpin yang mengadopsi peran "pelayan" lebih cenderung untuk mendengarkan dan memahami kebutuhan tim serta berusaha untuk mendukung mereka dalam mencapai tujuan bersama.”(Wawancara Senin, 13 Mei 2024).

Pernyataan diatas bahwa pemimpin yang mengadopsi peran "pelayan" dapat meningkatkan kolaborasi dan kerja tim didukung oleh teori kepemimpinan pelayanan. Melalui prinsip-prinsip seperti

mendengarkan, empati, dan komitmen terhadap pertumbuhan anggota tim, pemimpin pelayan menciptakan lingkungan yang mendukung kerja sama dan mencapai tujuan bersama dengan lebih efektif.

Penelitian dan praktek menunjukkan bahwa pemimpin yang mengadopsi pendekatan kepemimpinan pelayanan cenderung meningkatkan kolaborasi dan kerja tim karena pemimpin pelayan memperhatikan kebutuhan dan aspirasi individu, anggota tim merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama. Mendengarkan dan memahami anggota tim menciptakan kepercayaan yang lebih kuat antara pemimpin dan tim, serta meningkatkan loyalita.

4.4 Mendahulukan “Peran” Dari “Wewenang”, Tidak Berpikir “Output” Tapi “Outcome”

Pernyataan "Mendahulukan 'peran' dari 'wewenang', tidak berpikir 'output' tapi 'outcome'" mencerminkan pendekatan manajemen dan kepemimpinan yang lebih kolaboratif, strategis, dan berorientasi pada hasil jangka panjang. Ini menekankan pentingnya kontribusi individu berdasarkan peran mereka, serta fokus pada dampak positif dan berkelanjutan dari tindakan organisasi. Pendekatan ini didukung oleh berbagai teori manajemen dan kepemimpinan yang menekankan partisipasi, transformasi, pemikiran sistemik, dan manajemen berbasis hasil. Hal ini tersampaikan dari hasil wawancara bersama Bapak Dr. Ir. Mamun Murod, MM selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau adalah sebagai berikut:

“Dengan berfokus pada "outcome" daripada "output", tim cenderung lebih berorientasi pada hasil akhir yang diinginkan atau dampak yang ingin dicapai, bukan hanya pada tindakan atau produksi yang dilakukan.”
(Wawancara Kamis, 30 Mei 2024).

Berdasarkan pernyataan tersebut bahwa Dengan mengutamakan *outcome*, tim lebih mungkin memahami dan memenuhi kebutuhan pengguna, sehingga meningkatkan kepuasan dan loyalitas mereka. Pendekatan ini memungkinkan tim untuk lebih fleksibel dalam mencari cara-cara baru atau lebih baik untuk mencapai hasil yang diinginkan, daripada terjebak dalam rutinitas yang mungkin tidak efektif sehingga dapat meningkatkan kolaborasi antar anggota tim karena semua pihak bekerja menuju hasil yang sama, bukan hanya menyelesaikan tugas individu.

Hal ini akhirnya akan mendorong pengambilan keputusan yang lebih strategis, di mana tim mempertimbangkan bagaimana setiap tindakan dapat berkontribusi pada tujuan akhir dan hasil yang diinginkan. *Output* sering berfokus pada kuantitas, seperti jumlah produk yang dibuat atau jumlah tugas yang diselesaikan. *Outcome* berfokus pada kualitas dan dampak dari pekerjaan tersebut sedangkan *outcome* lebih menekankan pada nilai tambah yang dihasilkan bagi organisasi perangkat daerah atau masyarakat, sedangkan *output* mungkin hanya mencerminkan aktivitas tanpa memperhitungkan dampaknya.

4.5 Perubahan Manajemen Kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

Sistem tambahan penghasilan yang didasarkan pada kinerja memerlukan penilaian yang objektif dan transparan. Ini mendorong Badan Kepegawaian Daerah untuk mengembangkan sistem penilaian kinerja yang lebih transparan dan akuntabel, sehingga setiap pegawai mengetahui dengan jelas kriteria dan parameter yang digunakan untuk menilai kinerja mereka. Hal ini diungkapkan oleh bapak M. Muchti Nuh S.IP, M.Si. selaku Subkoor Penghargaan dan Penilaian Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau:

“Mengadopsi sistem manajemen kinerja berbasis aplikasi yang memungkinkan PNS menginput capaian kinerja mereka, yang kemudian dievaluasi secara triwulanan oleh atasan langsung.” (Wawancara Rabu, 08 Mei 2024).

Mengadopsi sistem manajemen kinerja berbasis aplikasi yang memungkinkan PNS menginput capaian kinerja mereka dan dievaluasi secara triwulanan oleh atasan langsung didasarkan pada berbagai teori manajemen kinerja, motivasi, pengukuran kinerja, umpan balik, dan teknologi informasi. Implementasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan akurasi proses penilaian kinerja tetapi juga meningkatkan motivasi dan pengembangan pegawai melalui umpan balik berkala dan pengukuran kinerja yang objektif. Hasil wawancara tersebut diperkuat dengan dokumentasi Sistem Informasi Kinerja PNS Pemerintah Provinsi Riau (e-SIKAP).

Gambar 4.2 Tampilan Aplikasi e-SIKAP

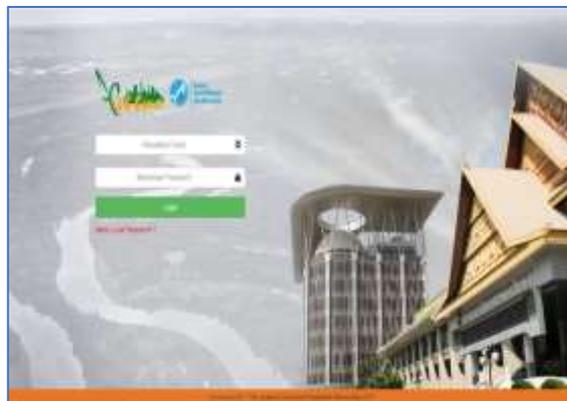


Sumber: Ruang Aplikasi e-SIKAP Tahun 2022 (<https://skp.riau.go.id/login>)

Sistem *e-office* mewakili evolusi modern dari tempat kerja tradisional menuju lingkungan kerja yang lebih efisien, terintegrasi, dan responsif terhadap tantangan-tantangan di era digital saat ini. Sistem *e-office* memfasilitasi manajemen proses kerja dengan memanfaatkan teknologi untuk memantau, mengkoordinasikan, dan memfasilitasi alur kerja yang berbeda di dalam organisasi. Ini mencakup alur kerja persetujuan, tugas-tugas rutin, pengelolaan inventaris, dan

lainnya. Proses kerja dapat diotomatisasi untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi kesalahan manusia.

Gambar 4.3 Tampilan Aplikasi e-office



Sumber: Ruang Aplikasi e-office Tahun 2022 (<https://e-office.riau.go.id/login>)

Salah satu elemen kunci dari *e-Office* adalah digitalisasi dokumen. Dokumen-dokumen fisik seperti surat, laporan, dan formulir dikonversi menjadi format digital yang dapat diakses, dikelola, dan dibagikan secara elektronik. Hal ini mengurangi ketergantungan pada penggunaan kertas dan memungkinkan akses yang lebih cepat dan mudah terhadap informasi. Pola pikir tentang transparansi dalam konteks klarifikasi prosedur evaluasi kinerja telah mencerminkan suatu pendekatan yang sistematis dan terbuka dalam mengelola proses penilaian di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini telah menjelaskan mengenai Dampak Kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai Terhadap Perubahan Mindset Dan Cultural Set PNS Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2022. Peneliti menemukan Kebijakan tambahan penghasilan pegawai telah berhasil mendorong perubahan positif dalam mindset PNS di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Pegawai Negeri Sipil (PNS) menunjukkan peningkatan motivasi dan semangat kerja, karena

adanya insentif tambahan yang dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka. Pegawai Negeri Sipil (PNS) mulai mengadopsi pola pikir yang lebih proaktif dan berorientasi pada pencapaian target serta hasil yang nyata. Kebijakan ini juga mempengaruhi budaya kerja di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjadi lebih disiplin, bertanggung jawab, dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka. Ada peningkatan dalam kerja sama tim dan etos kerja kolektif. PNS lebih cenderung bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, memahami bahwa kinerja tim secara keseluruhan dapat mempengaruhi tambahan penghasilan yang mereka terima. Penerapan kebijakan tambahan penghasilan mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam penilaian kinerja. Pegawai Negeri Sipil (PNS) lebih sadar akan pentingnya akuntabilitas dan berusaha untuk memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan. Sistem penilaian yang transparan membantu dalam mengurangi ketidakadilan dan meningkatkan kepercayaan di antara Pegawai Negeri Sipil (PNS).

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat penulis berikan dalam rangka Dampak Kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai Terhadap Perubahan Mindset Dan Cultural Set Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2022 adalah:

1. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau secara berkala untuk memastikan bahwa kebijakan ini efektif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja PNS dalam mempengaruhi mindset dan cultural set jika diperlukan penyesuaian kebijakan dengan mempertimbangkan aspek-aspek lain yang memotivasi pegawai..
2. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau agar lebih Memberikan ruang

bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Keterlibatan yang tinggi dapat memperkuat perubahan mindset dan budaya kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Aguinis, Herman. (2013). *“Performance Management”*, Third Edition. Pearson Education, Inc.
- Amy dan Juwono Vishu. (2019). *Birokrasi & Governance*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Dweck, Carol S, Ph.D. (2006). *Mindset: The New Psychology Of Success*.
- Effendi, Akhyar. 2005. *Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang Efektif*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara.
- Effendi, Taufiq. (2007). *Reformasi Birokrasi dan Iklim Investasi*. Jakarta: Konstitusi Press.
- Fiantika, F., Wasil, M., Jumiyati, S. R. I., Honesti, L., Wahyuni, S. R. I., Mouw, E., & Ambarwati, K. (2022). *Metodologi penelitian kualitatif*. In Rake Sarasin (Issue March). Surabaya: PT. Pustaka Pelajar.
- Istijanto. 2006. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Nawawi, Hadari H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Permatasari, A. (2020). *Birokrasi Pemerintahan*. (Y. Fauzan, Ed.). Yogyakarta: Buku Litera.
- Rusfiana Yudi, C. S. (2021). *Memahami Birokrasi Pemerintahan dan Perkembangan*. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti. (2009). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi*

Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan: (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Kepemimpinan yang Baik). Bandung: Refika Aditama.

Schein, Edgar H., (2010), "*Organizational Culture and Leadership*", Jossey Bass, San Francisco.

Sinambela, L. P., & Sinambela, S. (2019). *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran dan Implikasi Kinerja (1st ed.)*. Depok: PT RAJAGRAFINDO PERSADA.

Sutopo, H. B. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*.

Nugrahani, F. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Retrieved from <http://lppm.univetbantara.ac.id/data/materi/Buku.pdf>

Jurnal

Andrian, R. (2021). Implementasi kebijakan pemberian tambahan penghasilan pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai di badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia aparatur kabupaten serang provinsi banten (Doctoral dissertation, IPDN Jatinangor).

Bernia, E. S., & Supriyadi, E. (2017). Pengaruh pengawasan internal, reformasi birokrasi, terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui pelaksanaan good governance. *Ekobisman: Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen*, 2(1), 21-40.

Hanifah, Y. (2017). Pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai di Jawa Timur. *BISMA: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 11(2), 187-193.

Hardani, L., & Bachri, A. A. (2016). Pengaruh Tunjangan Kinerja Dan

Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Balai Karantina Pertanian Kelas I Banjarmasin. *Jurnal Wawasan Manajemen*, 4(1), 23-37.

Hadiana, N. (2018). Kepemimpinan Transpormasional Terhadap Kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Bandung Raya. *Artikel Jurnal Penelitian Kepemimpinan*.

Juliharta, A. D. (2021). Dialektika kebijakan pemberian tunjangan kinerja pada kpu provinsi bali (perspektif reformasi birokrasi). *Civil Service Journal*, 15(2 November), 115-126.

Jumawan, A. D. (2018). Pengaruh Tunjangan Kinerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Biro Umum Kementerian Koordinator Bidang.... *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Manajemen Vol*, 14(1).

Juliani, H. (2019). Perubahan perilaku aparatur sebagai model dalam mewujudkan reformasi birokrasi yang berkualitas. *Administrative Law and Governance Journal*, 2(1), 113-125.

Lestari, W., & Sulandari, S. (2016). Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Balai Teknik Penyehatan Lingkungan Permukiman Surabaya. *Journal of Public Policy and Management Review*, 1(1), 80-89.

Ria, M. D., Siregar, H., & Bratakusumah, D. S. (2016). Analisis Pengaruh Reformasi Birokrasi Terhadap Kinerja Pemerintah DaerahL Studi Kasus di Pemerintah Provinsi Jawa Barat. *Civil Service*, 10(1), 51-67.

Sarkar, P.R. (1959). *Ananda Sutram*. Ananda Marga Publications.

Sondakh, A. E., Rumengan, H., & Wangania, D. (2022). Efektifitas

Kinerja Aparat Sipil Negara (PNS) di Distrik Yal Kabupaten Nduga, Provinsi Papua. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 4(5), 2596-2604.

Soekarsono, R. (2019, May). Merubah Mindset PNS Menjadi Disruptive Mindset Sebagai Faktor Penentu Suksesnya Implementasi Industri 4.0 di Indonesia. In *Prosiding Seminar STIAMI* (Vol. 6, No. 1, pp. 67-84).

Supriatna, Y. (2017). Revolusi Karakter Dan Budaya Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Melalui Penguatan Dimensi Religiusitas. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 14(2), 280-299.

Suriyanti, E. (2020). Analisis Pola Pikir (Mindset), Penilaian Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Batu Mandi Kabupaten Balangan Kalimantan Selatan. *Kindai*, 16(1), 102-101.

Tahir, U. A., Mustari, H., & Nurhannis, N. (2019). Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di kantor kecamatan palu utara kota palu (studi tentang pelayanan administrasi kependudukan). *Katalogis*, 7(2), 199-206.

Widyanarko, A., & Sukesi, S. (2020). Pengaruh Budaya Kerja, Lingkungan Kerja Dan Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mojokerto. *IDEL: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 1(2), 60-75.