

**RESISTENSI PEGAWAI ATAS PERATURAN BUPATI  
OGAN ILIR NOMOR 25 TAHUN 2022 TENTANG  
TAMBAHAN PENGHASILAN PEGAWAI**

(Studi Kasus Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Ogan Ilir)

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan  
Dalam Menempuh Derajat Sarjana S-1  
Ilmu Administrasi Publik**



**Diajukan Oleh:**

**ASTRID WIDINAH  
NIM.07011281924113**

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS SRIWIJAYA  
MARET 2023**

# HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

## RESISTENSI PEGAWAI ATAS PERATURAN BUPATI OGAN ILIR NOMOR 25 TAHUN 2022 TENTANG TAMBAHAN PENGHASILAN PEGAWAI

(Studi Kasus Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang  
Kabupaten Ogan Ilir)

### SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian  
Persyaratan Dalam Menempuh Derajat  
Sarjana S-1 Ilmu Administrasi Publik**

Oleh:

**ASTRID WIDINAH  
NIM. 07011281924113**

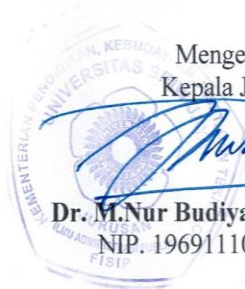
Telah Disetujui oleh Dosen Pembimbing, 27 Maret 2023

Pembimbing

**Dr. M. Nur Budiyanto, S.Sos.,MPA  
NIP. 196911101994011001**

Mengetahui,  
Kepala Jurusan

**Dr. M. Nur Budiyanto, S.Sos.,MPA  
NIP. 196911101994011001**



# HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

## RESISTENSI PEGAWAI ATAS PERATURAN BUPATI OGAN ILIR NOMOR 25 TAHUN 2022 TENTANG TAMBAHAN PENGHASILAN PEGAWAI

(Studi Kasus Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Ogan Ilir)

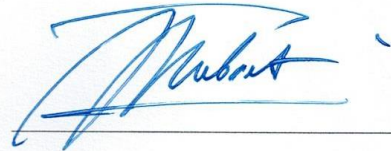
### SKRIPSI

Oleh:  
**ASTRID WIDINAH**  
NIM. 07011281924113

Telah Dipertahankan di Depan Penguji dan Dinyatakan Telah  
Memenuhi Syarat  
Pada Tanggal 5 April 2023

### TIM PENGUJI SKRIPSI

Pembimbing:  
**Dr. M. Nur Budiyanto, S.Sos., MPA**  
NIP. 196911101994011001



Penguji:  
**1. Januar Eko Aryansyah, S.IP.,S.H.,M.Si**  
NIP. 198801272019031005

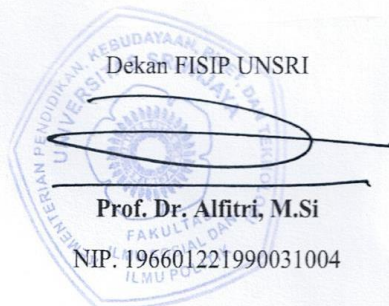


**2. Aulia Utami Putri, S.IP.,M.Si**  
NIP. 199508142019032020



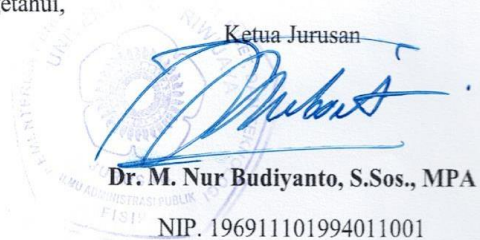
Mengetahui,

Dekan FISIP UNSRI



**Prof. Dr. Alfitri, M.Si**  
NIP. 196601221990031004

Ketua Jurusan



**Dr. M. Nur Budiyanto, S.Sos., MPA**  
NIP. 196911101994011001

## LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Astrid Widinah  
NIM : 07011281924113  
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

Dengan ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang berjudul “Resistensi Pegawai atas Peraturan Bupati Ogan Ilir Nomor 25 Tahun 2022 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Kabupaten Ogan Ilir) ini adalah benar merupakan karya saya sendiri dan dengan cara yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pencegahan dan Penanggulangan Plagiat pada Perguruan Tinggi. Apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran terhadap skripsi ini dan/atau pengaduan dari pihak lain terhadap keaslian karya ini, saya bersedia menanggung sanksi yang dijatuhkan kepada saya.

Demikian Peryataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya tanpa paksaan dari pihak manapun.

Yang Membuat Peryataan,

Selasa, 24 Maret 2023



Astrid Widinah

NIM.07011281924113

## **MOTO DAN PERSEMBAHAN**

### **MOTTO**

*“Limitation only on your mind”*

### **PERSEMBAHAN**

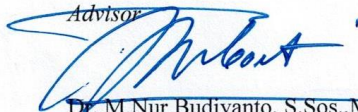
Untuk setiap dukungan yang diberikan, ku persembahkan skripsi ini untuk mamak, adik dan abang tersayang. Serta untuk semua pihak yang memberi ku pelajaran hidup baik dengan cara menyenangkan maupun dengan cara yang menyedihkan.

## ABSTRACT

*In the government area of Ogan Ilir Regency, the policy of providing additional employee income is regulated in Regent Regulation Number 25 of 2022. However, when the regulation was implemented, it resulted in bad views and complaints by employees. The deductions contained in the regulation are considered to have a significant impact on welfare (one of the objectives of providing additional employee income). In addition, there is no visible influence on employee discipline even though E-Office has stricter rules. These complaints and attitudes are resistance. Resistance arises as a reaction to change. If resistance is allowed, it will certainly hinder the achievement of organizational goals. Therefore, the purpose of this research is to identify in depth why employee resistance occurs to the regulation of the Regent of Ogan ilir Number 25 of 2022 concerning Additional Employee Income. By using the theory of Individual Resistance put forward by Stephen P. Robbins which includes habits, security, economic factors, fear of the unknown and selective information processing. Where the results of field observations found that the resistance that occurs arises because of habitual factors, economic factors and selective information processing. Employees feel that the percentage of deductions from daily performance reports is not in accordance with the workload they do, communication about policies is not done well and there is no monitoring and assessment that is still subjective from the leader. The suggestions given in this study are giving workloads that are in accordance with employee backgrounds, appropriate rewards and punishments and service leaders can establish good communication so that the work pressure felt by employees can be overcome. It is hoped that the Ogan Ilir Regency Government can consider all aspects related to employees so that the goals to be achieved can be accomplished.*

Keywords: Resistance, State Civil Apparatus, Organization

Advisor



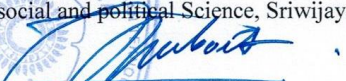
Dr. M. Nur Budiyanto, S.Sos., MPA

NIP.196911101994011001

Indralaya, 27<sup>th</sup> Maret 2023

Head of Public Administration Department

Faculty of social and political Science, Sriwijaya University



Dr. M. Nur Budiyanto, S.Sos., MPA

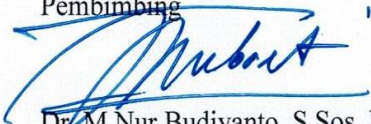
NIP.196911101994011001

## ABSTRAK

Pada wilayah pemerintahan Kabupaten Ogan Ilir, kebijakan pemberian TPP diatur dalam Peraturan Bupati Nomor 25 tahun 2022. Namun ketika peraturan tersebut diterapkan justru menghasilkan pandangan buruk dan keluhan oleh pegawai. Pemotongan yang terdapat pada peraturan tersebut dianggap memberikan dampak yang signifikan dari sisi kesejahteraan (salah satu tujuan pemberian TPP). Selain itu tidak adanya pengaruh yang terlihat terhadap disiplin pegawai meskipun *E-Office* memiliki aturan yang lebih ketat. Keluhan dan sikap tersebut merupakan resistensi. Resistensi muncul sebagai reaksi terhadap perubahan. Apabila resistensi dibiarkan, tentunya akan menghalangi pencapaian tujuan organisasi. Maka dari itu tujuan dari penelitian ini yaitu mengidentifikasi secara mendalam mengapa terjadinya resistensi pegawai atas peraturan bupati ogan ilir Nomor 25 tahun 2022 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai. Dengan menggunakan teori Resistensi Individu yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins yang mencakup kebiasaan, keamanan, faktor-faktor ekonomi, rasa takut terhadap ketidaktahuan dan pemrosesan informasi secara selektif. Dimana hasil observasi dilapangan menemukan bahwa resistensi yang terjadi timbul karena faktor kebiasaan, faktor-faktor ekonomi dan pemrosesan informasi secara selektif. Pegawai merasa persentase pemotongan dari laporan kinerja harian tidak sesuai dengan beban kerja yang mereka lakukan, komunikasi tentang kebijakan tidak dilakukan dengan baik dan tidak adanya monitoring serta penilaian yang masih bersifat subjektif dari pimpinan. Adapun saran yang diberikan pada penelitian ini yaitu pemberian beban kerja yang sesuai dengan latar belakang pegawai, reward dan punishment yang sesuai serta pimpinan dinas dapat menjalin komunikasi yang baik sehingga tekanan pekerjaan yang dirasakan pegawai dapat diatasi. Diharapkan Pemerintah Kabupaten Ogan Ilir dapat mempertimbangkan segala aspek yang berhubungan dengan pegawai agar tujuan yang hendak dicapai dapat terlaksana.

**Kata kunci:** Resistensi, Aparatur Sipil Negara, Organisasi

Pembimbing



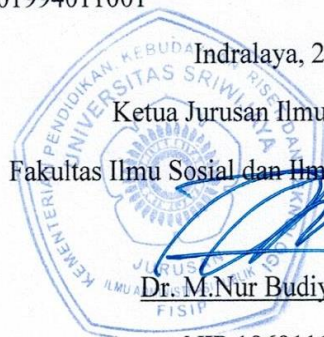
Dr. M. Nur Budiyanto, S.Sos., MPA

NIP.196911101994011001

Indralaya, 27 Maret 2023

Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya



Dr. M. Nur Budiyanto, S.Sos., MPA

NIP.196911101994011001

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT karena atas berkat dan ridho-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi dengan judul Resistensi Pegawai Atas Peraturan Bupati Ogan Ilir Nomor 25 Tahun 2022 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai studi kasus pada Dinas PUPR Kabupaten Ogan Ilir. Sholawat beserta salam penulis turunkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa kita dari zaman jahiliyah menuju zaman islamiyah seperti saat ini.

Adapun maksud dan tujuan penyusunan skripsi ini adalah guna memenuhi salah satu syarat kurikulum sebagai mahasiswa di Jurusan Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sriwijaya. Saat penulisan tugas akhir skripsi ini, telah banyak pihak yang membantu penulis baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Maka dari itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Mama tersayang, Ibu M.Sihombing yang selalu memberikan semangat dan do'a dalam setiap langkah penulis
2. Abang D.Indra Pratama dan adik Aisyah Natasha tersayang yang menjadi support system dan sahabat terbaik, di segala kesempatan
3. Bapak Prof. Dr. Alfitri, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
4. Bapak Dr. M. Nur Budiyanto, S.Sos.,MPA selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi publik dan dosen pembimbing yang memberikan arahan dan ilmu untuk penulis dalam pengerjaan proposal penelitian ini.
5. Bapak Januar Eko Aryansyah, S.IP.,SH.,M.Si selaku sekretaris jurusan Ilmu Administrasi Publik
6. Ibu Ita dan Ibu Ades selaku admin jurusan yang telah membantu proses perkuliahan sampai kelulusan
7. Ibu Ana Puji Rahayu, ST.,MT selaku sekretaris Dinas PUPR yang telah memberikan bimbingan dan dukungan selama proses KKA sampai pada pengumpulan data penelitian tugas akhir ini
8. Ibu Yanne Erita, SKM selaku Kepala sub bagian Umum dan Kepegawaian Dinas PUPR yang bersedia memberikan izin pengumpulan data untuk penelitian
9. Bapak Achmad Bambang, SE selaku staf sekretariat yang memberikan data mengenai TPP
10. Seluruh pegawai Dinas PUPR yang bersedia menjadi narasumber penulis
11. Sahabat terbaik yang selalu memberikan semangat, mendengar keluh kesah penulis dan selalu ada di setiap masa sulit, M.Gevin, Naura Aqilla, Debi P. Dita
12. Teman kampus terbaik Cantika, Uzdah, Putri, dan Wahyu
13. Kak Vania dan Bang Sandi sebagai kating terbaik
14. Blackpink yang meluncurkan lagu-lagu penyemangat yang secara tidak langsung menemani masa remaja penulis hingga saat ini



15. Semua pihak yang telah memberikan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung selama proses pembuatan skripsi ini.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan karunia, kebahagiaan dan limpahan rahmat atas semua kebaikan yang telah diberikan kepada penulis. Apabila terdapat kekeliruan dalam penulisan kata penulis mohon maaf. Jika terdapat saran dan kritik akan diterima. Terima kasih.

Indralaya, 2 Desember 2022

Penulis



Astrid Widinah

NIM.07011281924113

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	<b>iii</b>
<b>MOTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR ISTILAH, SINGKATAN DAN LAMBANG</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan dan Manfaat.....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
2.1. Landasan Teori .....	11
2.1.1 Konsep Resistensi.....	11
2.1.2 Manajemen Perubahan ( <i>Management of Change</i> ).....	14
2.1.3 Aparatur Sipil Negara (ASN) .....	16
2.1.4 Tambahan Penghasilan Pegawai.....	18
2.2 Penelitian Terdahulu.....	22
2.3 Kerangka Pemikiran .....	29
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>31</b>
3.1 Jenis penelitian.....	31
3.2 Definisi Konsep .....	31
3.3 Fokus Penelitian.....	32
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	33
3.5 Informan Penelitian .....	34
3.6 Teknik Pengumpulan Data .....	34
3.7 Teknik Analisis Data .....	36

3.8 Sistematika Penulisan .....	37
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>40</b>
4.1 Gambaran Umum Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Ogan Ilir .....	40
4.1.1 Sejarah Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Ogan Ilir ...	40
4.1.2 Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Ogan Ilir .....	41
4.1.3 Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Ogan Ilir .....	43
4.1.4 Struktur Organisasi.....	53
4.2 Deskripsi Informan Penelitian .....	54
4.2.1 Profil Informan.....	55
4.3 Resistensi Pegawai di Dinas PUPR atas Peraturan Bupati Ogan Ilir Nomor 25 Tahun 2022 .....	56
4.3.1 Kebiasaan.....	57
4.3.2 Keamanan .....	69
4.3.3 Faktor-Faktor Ekonomi .....	75
4.3.4 Rasa Takut Terhadap Ketidaktahuan .....	86
4.3.5 Pemrosesan Informasi Secara Selektif.....	93
4.4 Hasil Penelitian .....	98
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>104</b>
5.1 Kesimpulan.....	104
5.2 Saran .....	106
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>107</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>110</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Rekapitulasi SKP Bulan Mei .....	4
Tabel 2 Rekapitulasi Persentase Absen Bulan Mei .....	5
Tabel 3. Persentase Pemotongan Absen .....	20
Tabel 4. Persentase Pemotongan Pulang Sebelum Waktu .....	21
Tabel 5. Penelitian Terdahulu .....	22
Tabel 6. Fokus Penelitian .....	32
Tabel 7. Informasi Informan Penelitian .....	54
Tabel 8. Hasil Penelitian .....	99

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Berita PNS Tidak Patuh.....	1
Gambar 2. Mesin <i>Fingerprint</i> .....	3
Gambar 3. <i>E-Office</i> Ogan Ilir .....	3
Gambar 4. Persentase Pemotongan.....	6
Gambar 5. Komponen Analisis Data .....	37
Gambar 6. Dinas PUPR Kabupaten Ogan Ilir .....	41
Gambar 7. Struktur Organisasi Dinas PUPR Kabupaten Ogan Ilir .....	53
Gambar 8. Proses Absensi .....	58
Gambar 9. Presensi Diterima Sistem .....	59
Gambar 10. Rekapitulasi Absen Pegawai Tahun.....	61
Gambar 11. Situasi Kantor Pukul 08.00 .....	61
Gambar 12. Format LKH Lama dan Baru .....	63
Gambar 13. Sasaran Kinerja Bulan Juli.....	66
Gambar 14. Penilaian LKH Pegawai.....	67
Gambar 15. Penilaian LKH .....	67
Gambar 16. Perbandingan Capaian SKP.....	68
Gambar 17. Apel Harian.....	72
Gambar 18. Verifikasi Laporan Kinerja .....	74
Gambar 19. Kategori Pemberian TPP.....	76
Gambar 20. Jumlah Pegawai Menurut Kelas Jabatan.....	77
Gambar 21. Uraian Tugas Kepala Dinas .....	77
Gambar 22. Uraian Tugas Sekretaris Dinas.....	78
Gambar 23. Contoh perhitungan TPP.....	83

Gambar 24. Perbandingan Persentase Absen <i>Fingerprint</i> pada April 2021 dan <i>E-Office</i> <i>November 2022</i> .....	91
Gambar 25. Sosialisasi <i>E-Office</i> di Pemkab Ogan Ilir.....	93

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Pedoman Obervasi .....	111
Lampiran 2. Pedoman Observasi .....	113
Lampiran 3. Pedoman Dokumentasi.....	114
Lampiran 4. Dokumentasi Wawancara.....	115
Lampiran 5. Surat Tugas Pembimbing Skripsi .....	116
Lampiran 6. Surat Izin Penelitian .....	117
Lampiran 7. Kartu Bimbingan Usulan Penelitian.....	118
Lampiran 8. Lembar Perbaikan Seminar Proposal .....	119
Lampiran 9. Surat Balasan Instansi .....	120
Lampiran 10. Surat Keputusan Skripsi .....	121
Lampiran 11. Screenshot Hasil Suliet.....	123
Lampiran 12. Kartu Bimbingan Skripsi.....	124
Lampiran 13. KRS Semester VIII .....	125
Lampiran 14. Data mahasiswa PDDikti .....	126

## DAFTAR ISTILAH, SINGKATAN DAN LAMBANG

### Istilah:

<i>E-Office</i>	: aplikasi mengisi kehadiran pegawai berbasis internet
https	: protokol transfer data internet secara aman
bit.ly	: situs untuk mempersingkat laman internet
<i>reward</i>	: penghargaan atas sesuatu
<i>punishment</i>	: hukuman

### Singkatan:

ASN	: Aparatur Sipil Negara
PNS	: Pegawai Negeri Sipil
TPP	: Tambahan Penghasilan Pegawai
LKH	: Laporan Kinerja Harian
SKP	: Sasaran Kinerja Pegawai
PUPR	: Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang
Jafung	: Jabatan Fungsional
https	: Hypertext Transfer Protocol Secure
TPT-GR	: Tuntutan Perbendaharaan dan Tuntutan Ganti Rugi
SPT	: Surat Pemberitahuan Tahunan
BKPSDM	: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
TUKIN	: Tunjangan Kinerja
ORTALA	: Biro Organisasi dan Tata usaha



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Salah satu bentuk usaha yang dilakukan pemerintah untuk memperbaiki kualitas pegawai yaitu dengan membuat kebijakan. Pegawai merupakan unsur penting yang perlu diperhatikan untuk menciptakan pelayanan yang baik dan tidak dapat dipisahkan dari organisasi (Handayani & Suryani, 2019). Terlebih lagi dalam organisasi pemerintah. Saat ini masih banyak beredar stigma buruk di masyarakat mengenai kualitas sumber daya manusia di lingkup pemerintahan, contohnya suka datang tidak tepat waktu. Dapat dilihat melalui kutipan artikel berita daring dibawah ini:



**Gambar 1.** Berita PNS Tidak Patuh  
*Sumber: Kompas.com*

Berita diatas merupakan salah satu contoh kecil yang tidak asing kita saksikan. Adapun delapan bagian perubahan yang harus menjadi titik fokus pemerintah terdiri dari manajemen perubahan, membenahi peraturan perundang-undangan, membenahi dan pengukuhan organisasi, membenahi tatalaksana, memperbaiki sistem manajemen sumber daya manusia, konsolidasi akuntabilitas serta peningkatan pengawasan dan

pelayanan publik (Agung Kurniawan & Suswanta, 2021). Salah satu bagian terpenting dari kedelapan perubahan tersebut adalah perbaikan sumber daya manusia, dalam hal ini pegawai. Dalam usaha memperbaiki kualitas sumber daya aparatur, maka dari itu dibutuhkan perubahan agar tujuan dari pemerintah untuk menciptakan pemerintahan yang baik dapat terpenuhi (Hajar dkk., 2022). Dibutuhkan pengelolaan atau manajemen perubahan sehingga organisasi dapat berkembang sesuai dengan cita-cita yang hendak dicapai.

Untuk mewujudkan keinginan tersebut pemerintah telah menetapkan Undang-Undang Nomor 52 Tahun 2021 tentang Disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN). Demi meningkatkan kedisiplinan pegawai, pemerintah juga menetapkan pemberian tunjangan berupa Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Pemberian TPP di tingkat daerah merujuk pada Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 900-4700 Tahun 2020 tentang Cara Penetapan TPP ASN di Lingkungan Pemerintah Daerah. Melalui beberapa peraturan tersebut, pemerintah daerah memiliki kewenangan untuk merealisasikannya.

Seperti yang dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Ogan Ilir, yakni dengan penetapan Putusan Bupati Ogan Ilir Nomor 25 Tahun 2022 sebagai salah satu langkah memperbaiki kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Kabupaten Ogan Ilir melalui pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) kepada Aparatur Sipil Negara, yang menggantikan kebijakan yang lalu yakni Peraturan Bupati Ogan Ilir Nomor 18 Tahun 2020. Perubahan tersebut sebagai langkah inovasi perubahan untuk memperbaiki kualitas ASN dari sisi kinerja maupun kedisiplinan.

Pada putusan terbaru, terdapat beberapa perubahan mekanisme penilaian dalam menentukan berapa besaran yang akan diterima oleh seorang ASN. Aspek penilaian dilihat melalui perhitungan produktivitas kerja dan disiplin kerja, dengan bobot masing-masing sebesar 60% dan 40%. Penilaian kinerja dilihat dari Laporan Kinerja Harian (LKH) dan presensi melalui satu aplikasi yaitu *E-Office*. Dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



**Gambar 2.** Mesin *Fingerprint*  
 Sumber: Dokumentasi Pribadi peneliti 2022



**Gambar 3.** *E-Office* Ogan Ilir  
 Sumber: Youtube Pemda Ogan

Pada peraturan sebelumnya, untuk pelaporan kinerja dilakukan secara manual yakni dengan mengetik dan presensi yang dilakukan dengan menggunakan *fingerprint*. Dengan diberlakukannya Peraturan Nomor 25 Tahun 2022 tentang Tambahan Penghasilan pegawai, maka terjadi pula transisi perubahan. Penetapan Putusan Bupati Ogan Ilir Nomor 25 Tahun 2022 memiliki beberapa tujuan yaitu:

1. Meningkatkan kesejahteraan pegawai
2. Mendorong peningkatan disiplin dan kinerja
3. Motivasi Aparatur Sipil Negara
4. Meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat

Pemberlakuan keputusan tersebut diterapkan di semua instansi pemerintah yang ada di Kabupaten Ogan Ilir. Termasuk dalam hal ini Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Ogan Ilir. Meskipun penetapan peraturan tersebut memiliki tujuan yang baik, namun pada proses berjalannya mendapatkan tanggapan negatif berupa keluhan dari pegawai di Dinas PUPR Ogan Ilir.

Keluhan tersebut disampaikan oleh salah satu pegawai di Dinas PUPR Ogan Ilir yaitu Bapak Achmad, yang menyampaikan bahwa:

*“So far aman-aman aja Cuma yang ribet bukan masalah absensi di aplikasinya tapi aturannya.Ribet.Potongan” (Interview,BG,27/07/2022)*

Penyampaian keluhan melalui wawancara tersebut merupakan salah satu bentuk reaksi dari perubahan yang terjadi. Sebenarnya selama pelaksanaan peraturan tersebut, Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dapat tercapai dengan baik dan menjadi salah satu acuan dari kualitas pelayanan yang diberikan oleh Dinas PUPR Ogan Ilir. Seperti contohnya capaian SKP Dinas PUPR Kabupaten Ogan Ilir yang dapat dilihat melalui tabel dibawah ini.

**Tabel 1.** Rekapitulasi SKP Bulan Mei

Nama Jabatan	Kelas Jabatan	Nilai Capaian SKP%
Kepala Dinas	14	89,20%
Sekretaris Dinas	12	86,72%
Kasubag Sanitasi dan Air	11	87%
Jafung Teknik Jalan	9	85,50%
Jafung Pembangunan Rumah	8	80%
Bendahara	7	83,22%
Staf Bina Marga	6	85,53%
Staf Sanitasi dan Air	6	88,86%
Staf Sekretariat	5	84,14%

*Sumber:Laporan TPP Dinas PUPR Ogan Ilir,2022*

Pada tabel rekapitulasi diatas dapat dilihat bahwa target kerja pegawai dapat terpenuhi. Apabila capaian kinerja melalui rekapitulasi diatas dikategorikan dengan peraturan yang berlaku, tentu telah memenuhi kriteria penilaian 60% produktivitas kerja. Sejak peraturan terbaru di berlakukan ternyata menghasilkan respon negatif di sebagian pegawai. Respon yang ditunjukkan atas perubahan tersebut diperlihatkan melalui sikap pegawai yang masih tidak taat peraturan dengan datang terlambat. Dapat dilihat melalui tabel persentase absen dibawah ini:

**Tabel 2.** Rekapitulasi Persentase Absen Bulan Mei

<b>Nama Jabatan</b>	<b>Kelas Jabatan</b>	<b>Persentase Pemotongan</b>
Kepala Dinas	14	22,,6%
Sekretaris Dinas	12	13,8%
Kasubag Sanitasi dan Air	11	4,4%
Jafung Teknik Jalan	9	18,1%
Jafung Pembangunan Rumah	8	25%
Bendahara	7	17,7%
Staf Bina Marga	6	22,6%
Staf Sanitasi dan Air	6	2,8%
Staf Sekretariat	5	8,9%

*Sumber: Laporan TPP Dinas PUPR Ogan Ilir, 2022*

Perhitungan presentase diatas diakumulasikan berdasarkan ketentuan pemotongan yang berlaku pada Keputusan Bupati Ogan Ilir Nomor 25 yang mengkategorikan keempat ketentuan pemotongan yang dihitung berdasarkan beberapa waktu yang terakumulasi pada sistem. Adapun dapat dilihat melalui gambar berikut ini:

KETERLAMBATAN (TL)	LAMA KETERLAMBATAN	PERSENTASE PENGURANGAN	PULANG SEBELUM WAKTU (PSW)	LAMA MENINGGALKAN PEKERJAAN SEBELUM WAKTUNYA	PERSENTASE PENGURANGAN
TL 1	07.30 - 07.45	0,0%	PSW 1	1 menit s.d <31 menit	0,5%
TL 2	07.45 - 08.01	0,5%	PSW 2	31 menit s.d <61 menit	1%
TL 3	08.01 - 08.31	1,25%	PSW 3	61 menit s.d <91 menit	1,25%
TL 4	>=08.31 menit dan atau tidak mengisi daftar hadir masuk kerja	1,5%	PSW 4	>=91 menit dan atau tidak mengisi daftar hadir pulang kantor	1,55%

**Gambar 4.** Persentase Pemotongan

Sumber: Dokumentasi Pribadi peneliti, Putusan Bupati Ogan Ilir No.25 tahun 2002

Selain keluhan yang disampaikan oleh Bapak Achamd, terdapat pula keluhan yang disampaikan oleh Bapak Arman terkait Peraturan Bupati yang baru, beliau menyampaikan dalam sesi wawancara:

*“Sistem baru jadi luar biasa. Harusnya bisa menjadi tunjangan PNS namun saya lihat masih ada kendala. Terlebih bagi saya yang tinggal di Palembang. Beda dengan teman-teman yang tinggal di Indralaya”*  
(Interview.AM.29/7/2022)

Pendapat diatas berangkat dari mekanisme presensi terbaru yang berlaku dengan minimal jarak untuk mengisi kehadiran adalah 100 meter dari kantor. Akibatnya pegawai tidak dapat sembarang melakukan absen sebab mekanisme presensi baru mewajibkan pegawai untuk melakukan presensi di area kantor.

Jika melihat fenomena yang terjadi tentunya menggambarkan situasi yang berbanding terbalik dengan tujuan yang hendak dicapai. Pada Peraturan Bupati Ogan Ilir Nomor 25 Tahun 2022 melalui pemberian TPP adalah meningkatkan kesejahteraan pegawai. Namun pemotongan yang terdapat pada peraturan terbaru belum bisa memberikan dampak yang signifikan dari sisi kesejahteraan karena pemerintah tidak mempertimbangkan keadaan mayoritas pegawai yang berasal dari luar daerah Kabupaten Ogan Ilir. Sikap penolakan yang ditunjukkan oleh beberapa pegawai terhadap peraturan tersebut timbul atas ketidaksesuaian antara harapan dan

kenyataan yang terjadi. Pada kajian ilmu psikologi, sikap menentang tersebut lekat dengan istilah resistensi.

Resistensi atau *Resistance* adalah sikap yang ditunjukkan seseorang sebagai dampak dari suatu perubahan atau sebagai reaksi dari pelaksanaan kebijakan yang baru (Dewi & Kurniawan, 2019). Adapun bentuk perlawanan yang dapat dilakukan, yakni perlawanan terbuka (*public transcript*) dan perlawanan tertutup (*hidden transcript*)(Susilowati, 2019). Pada bentuk resistensi terbuka, bentuk penolakan yang dilakukan berupa kekerasan atau pemberontakan. Sementara untuk resistensi tertutup dilakukan dengan penyebaran fitnah, penyampaian kekesalan melalui gerutu ataupun gossip antar individu dan menjadi bentuk resistensi yang terjadi pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Ogan Ilir.

Melalui praobservasi pada Agustus tahun 2022 lalu, ditemukan bahwa indikasi penolakan yang disampaikan oleh pegawai Dinas PUPR disebabkan ketidakpuasan pegawai atas perubahan kebijakan terbaru yang mengatur tentang TPP. Selain keluhan yang diutarakan oleh beberapa pegawai terkait mekanisme yang terkait pada peraturan tersebut, nyatanya perubahan yang mengikuti dalam peraturan itu tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap disiplin pegawai. Dimana beberapa pegawai sebut saja B dan S menyampaikan lebih menyukai mekanisme presensi lama yakni *fingerprint* sebab tidak terlalu ketat jika dibandingkan dengan *E-Office*.

Perubahan organisasi mengarah pada peningkatan efektivitas suatu organisasi yang bertujuan untuk mengoptimalkan pembenahan terhadap kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan di lingkungannya serta mengoptimalkan

perubahan sikap pegawai (Robbins, 2015). Sementara itu menurut Coch dan French (1948) perubahan yang dilakukan secara terus menerus di dalam lingkup pekerjaan sangat diperlukan agar mampu bertahan dalam situasi yang semakin kompetitif dan berkembangnya ilmu teknologi (Rahayuningsih, 2016). Tentunya pemberian TPP dengan menyertakan perubahan atau peralihan pada mekanisme penilaian bertujuan untuk meningkatkan disiplin pegawai, namun nyatanya hal tersebut mendapatkan tentangan dari pegawai dan tidak dipandang sebagai langkah tepat untuk mereka.

Selain itu melalui sesi wawancara pada 2022 lalu, Ibu Yanne menyampaikan bahwa pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dalam bekerja. Beliau beranggapan bahwa TPP dipandang sebagai bonus dalam bekerja. Ada ataupun tidaknya TPP tidak terlalu berarti dalam meningkatkan semangat bekerja. Sebab mereka selaku ASN telah digaji. Selain itu perubahan mekanisme penilaian TPP dipandang terlalu objektif dan ketentuan yang berlaku tidak sejalan dengan tujuan yang hendak dicapai.

Karakteristik dari perubahan yaitu perubahan memiliki sisi lembut dan sisi keras. Sisi lembut merupakan manusia dan organisasi, sementara sisi keras adalah uang dan teknologi (Kasali, 2010). Kebanyakan organisasi lebih berfokus kepada sisi keras termasuk dalam hal ini Pemerintah Kabupaten Ogan Ilir. Padahal untuk mencapai kesuksesan ditentukan dari bagaimana mengelola sisi lembut. Apabila sikap resistensi para pegawai dibiarkan dan tidak segera ditindaklanjuti, maka akan memberikan pengaruh negatif seperti memperlambat produktivitas pegawai, mengancam perubahan dan menghambat pencapaian tujuan dari organisasi. Sebab resistensi terhadap perubahan tidak dikelola dengan baik maka dapat menular,



merintang dan melumpuhkan hal lain. (Nasution dan Wibowo, 2010) dalam (Tarsan, 2018)

Apabila pemerintah memandang resistensi dari arah yang berlawanan maka perubahan tidak akan menghasilkan partisipasi penuh. Seperti halnya yang terjadi di Dinas PUPR Ogan Ilir, dengan terjadinya resistensi atas penetapan kebijakan terbaru yang mengatur tentang Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Untuk mengatasi gejala tersebut diperlukan identifikasi lebih lanjut agar dapat diatasi dengan penanganan yang tepat. Sebab resistensi bukan merupakan hal buruk yang harus dihindari sebab resistensi merupakan hal lumrah sebagai bentuk dari reaksi perubahan (Muarif & Darmiyanti, 2022).

Berdasarkan uraian diatas, maka penelitian ini akan mengidentifikasi secara mendalam penyebab dari timbulnya resistensi pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Ogan Ilir atas Peraturan Bupati Ogan Ilir Nomor 25 Tahun 2022. Sehingga nantinya dapat diketahui bagaimana cara penyelesaiannya dan solusi terbaik yang dapat mengurangi penolakan atau resistensi para pegawai. Untuk itu penelitian ini akan melihat lebih lanjut seperti apa penolakan yang dilakukan oleh pegawai di Dinas PUPR.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, adapun rumusan masalah pada penelitian ini yaitu: Bagaimana Resistensi Pegawai atas Peraturan Bupati Ogan Ilir Nomor 25 Tahun 2022 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai pada Dinas PUPR Ogan Ilir?

## **1.3 Tujuan dan Manfaat**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Dari rumusan masalah yang telah dibuat, maka tujuan dari penelitian ini yaitu mengidentifikasi dan menganalisis penyebab resistensi pegawai atas peraturan Bupati Ogan Ilir Nomor 25 Tahun 2022 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai pada Dinas PUPR Ogan Ilir.

### **1.3.1 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun pembaca, baik secara teoritis maupun praktis. Maka penelitian ini diharapkan memberikan manfaa:

#### **a. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan masukan khususnya bagi pemerintah Kabupaten Ogan Ilir dan Dinas PUPR Ogan Ilir agar senantiasa mempertimbangkan dan mengatasi resistensi atau penolakan yang terjadi sebagai akibat dari penetapan kebijakan.

#### **b. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi melalui sisi pemikiran dalam pengembangan ilmu administrasi publik serta referensi untuk penelitian selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agung Kurniawan & Suswanta. (2021). Manajemen Aparatur Sipil Negara Dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik. *Kemudi : Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 5(01), 134–148. <https://doi.org/10.31629/Kemudi.V5i01.2305>
- Ahmed, P. K., Kwang Kok, L., & Ann Y.E, L. (2002). *Learning Through Knowledge Management*. Routledge. <https://www.routledge.com/>
- Ald/Humas Menpanrb. (2020, Maret 4). Langkah Penyusunan Anjab Dan Abk Dalam Penentuan Jabatan. *Menpan.Go.Id*. <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/langkah-penyusunan-anjab-dan-abk-dalam-penentuan-jabatan>
- Andrianingsih, V., & Adhiyah, D. E. F. (2018). *Resistensi Umkm Atas Kebijakan Pemerintah Kabupaten Sumenep*. 06, 11.
- Dewi, R. R., & Kurniawan, T. (2019). Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan. *Natapraja*, 7(1), 53–72. <https://doi.org/10.21831/jnp.v7i1.24599>
- Edie, A. M. (2020). Penerimaan Dan Resistensi Terhadap Kebijakan Penataan Transportasi Angkutan Umum Di Kota Bandung. *Jurnal Pemerintahan Dan Keamanan Publik (Jp Dan Kp)*, 68–82. <https://doi.org/10.33701/jpkp.v2i2.998>
- Hajar, S., Ali, K., & Saputra, A. (2022). *Optimalisasi Pelayanan Publik Dalam Tata Kelola Pemerintahan Desa Di Desa Pematang Johar*. 6.
- Handayani, L., & Suryani, N. (2019). *Pengaruh Kinerja Pegawai, Komunikasi Interpersonal Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Masyarakat Melalui Kualitas Pelayanan*.
- Hasibuan, Drs. H. M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Dua Puluh Tiga)*. Pt. Bumi Aksara.
- Hidayat, F. (2020). *Resistance To Change: Penolakan Masyarakat Terhadap Rencana Pelaksanaan Pilkades Berbasis E-Voting Di Kabupaten Sleman Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta*. 5(1), 10.
- Kasali, R. (2010). *Change!* Gramedia Pustaka Utama.
- Laihad, R. A., Lengkong, V. P. K., & Saerang, R. T. (2019). *Analisis Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Resistensi Dalam Proses Perubahan Organisasi Di Otoritas Jasa Keuangan Sulawesi Utara, Gorontalo Dan Maluku Utara Di Manado*. 10.
- Lamarsh, J., & Potts, R. (2004). *Managing Change For Success: Effecting Change For Optimum Growth And Maximum Efficiency* (13 Ed.). Duncan Baird. [https://books.google.co.id/books/about/Managing\\_Change\\_For\\_Success.html?id=Uqzkaaaacaaj&redir\\_esc=y](https://books.google.co.id/books/about/Managing_Change_For_Success.html?id=Uqzkaaaacaaj&redir_esc=y)
- Lie, A. (2008). *Pendidikan Nasional Dalam Reformasi Politik Dan Kemasyarakatan*. Universitas Sanata Dharma.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (Third Edition). Sage Publications, Inc.
- Muarif, M. R. F., & Darmiyanti, A. (2022). *Resistensi Dalam Kajian Manajemen Perubahan Pada Pendidikan*. 2 Nomor 2. <https://unikastpaulus.ac.id/jurnal/index.php/jipd/article/view/259>

- Novriana, R., Hasrul, H., Montessori, M., & Suryanef, S. (2022). Resistensi Masyarakat Terhadap Kebijakan Protokol Kesehatan Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Nagari Lubuk Malako. *Journal Of Civic Education*, 5(2), 175–181. <https://doi.org/10.24036/jce.v5i2.639>
- Putri, F., & Aslami, N. (2022). *Pemimpin Transformasional Terhadap Resistensi Perubahan Di Masa Pandemi*. 1, 8.
- Rahayuningsih, I. (2016). *Dinamika Psikologis Dalam Perubahan Organisasi*. 1, 14.
- Robbins, S. P. (2015). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (16 Ed.). Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour* (15 Ed.). Prentice Hall.
- Saidang, S., Oruh, S., & Agustang, A. (2022). Resistensi Mahasiswa Terhadap Pembelajaran Online Pada Masa Pandemi. *Equilibrium: Jurnal Pendidikan*, 10(1), 16–23. <https://doi.org/10.26618/equilibrium.v10i1.6280>
- Scott, J. C. (2000). *Perlawanan Kaum Tani* (1 Ed.). Yayasan Obor Indonesia. <http://sastramangutama.badungkab.go.id/inlislite3/opac/detail-opac?id=17693>
- Sharma, S. (2020). Can't Change My Political Disaffection! The Role Of Political Disaffection, Trust, And Resistance To Change In Internet Voting. *Digital Policy, Regulation And Governance*, 22(2), 71–91. <https://doi.org/10.1108/dprg-07-2019-0049>
- Smallman, M. (2020). 'Nothing To Do With The Science': How An Elite Sociotechnical Imaginary Cements Policy Resistance To Public Perspectives On Science And Technology Through The Machinery Of Government. *Social Studies Of Science*, 50(4), 589–608. <https://doi.org/10.1177/0306312719879768>
- Srimulyo, K. (2021). *Change Management: Era Baru Pengelolaan Perpustakaan*. Airlangga University Press. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=Mmpueaaaqbaj&oi=fnd&pg=pp1&dq=bullock+dan+butten+empat+fase&ots=kal2dymkkf&sig=Wqkv4zbyhfreriqquiqvjhyasy&redir\\_esc=y#v=onepage&q=bullock%20dan%20butten%20empat%20fase&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=Mmpueaaaqbaj&oi=fnd&pg=pp1&dq=bullock+dan+butten+empat+fase&ots=kal2dymkkf&sig=Wqkv4zbyhfreriqquiqvjhyasy&redir_esc=y#v=onepage&q=bullock%20dan%20butten%20empat%20fase&f=false)
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Susilowati, E. Z. (2019). Resistensi Perempuan Dalam Kumpulan Cerita Tandak Karya Royyan Julian (Teori Resistensi-James C. Scott). *Unesa*, 11.
- Tarsan, V. (2018). *Memahami Dan Mengelola Resistensi Atas Perubahan*. 2.1. <https://unikastpaulus.ac.id/jurnal/index.php/jipd/article/view/259>
- Wahyuni, E. S. (2022). *Analisis Resistensi Individu Maupun Organisasi Terhadap Perubahan*. 1, 8.
- Yudianto, E., Nindya, Y. S., & Setiawan, T. B. (2021). Kecemasan Geometri Siswa Dalam Menyelesaikan Masalah Bangun Ruang Sisi Datar Ditinjau Dari Teori Van Hiele. *Jurnal Cendekia : Jurnal Pendidikan Matematika*, 5(2), 1102–1115. <https://doi.org/10.31004/cendekia.v5i2.510>
- Zahro, A. M., Sobri, A. Y., & Nurabadi, A. (2018). Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 1(3), 358–363. <https://doi.org/10.17977/um027v1i32018p358>

**Peraturan:**

Undang-Undang Nomor 52 Tahun 2021 tentang Disiplin ASN

Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 900-4700 Tahun 2020 tentang Cara Penetapan TPP ASN di Lingkungan Pemerintah Daerah

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Bupati Ogan Ilir Nomor 25 Tahun 2022 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai

Peraturan Bupati Ogan Ilir Nomor 98 Tahun 2021 tentang Uraian Tugas Dinas PUPR Ogan Ilir

Peraturan Menteri PANRB Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Jabatan dan Analisis Beban Kerja

Peraturan Bupati Ogan Ilir Nomor 18 Tahun 2020 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai

Peraturan Presiden Nomor 59 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 125/PMK.05/2009 tentang Kerja Lembur Dan Pemberian Uang Lembur Bagi Pegawai Negeri Sipil