

BAB II

TINJAUAN TEORI

II.1. Kajian Pustaka

Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta tahun 2015. Kajian pustaka memberikan gambaran perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan penulis, dan data-data yang ada setidaknya memberikan gambaran awal kondisi yang berkaitan dengan tema peneliti. Adapun hasil penelitian-penelitian yang telah dilakukan tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Penelitian Rahmawati (2012) tentang “Analisis Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja pegawai kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012. Rancangan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain *cross sectional*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan tahun 2012 berkinerja rendah

sedangkan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia akan meningkatkan kemampuan teknis pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehingga kinerja pegawai meningkat.

Penelitian Chrisdoni (2013) tentang “Pengaruh Remunerasi Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Medan”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh remunerasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi dan motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara simultan dan parsial. Nilai Koefisien Determinasi (R) diperoleh dari penelitian ini sebesar 88,0%. Hal ini berarti bahwa kemampuan variabel remunerasi dan motivasi berprestasi menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 88,0 %, sedangkan sisanya sebesar 12,0% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diikutkan dalam penelitian ini. Secara simultan remunerasi dan motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial masing-masing variabel

remunerasi dan motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Faktor yang dominan mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi berprestasi.

Penelitian Kemas (2014) tentang “Analisis Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Anggota Polri Di Polres Sintang Kabupaten Sintang Provinsi Kalimantan Barat”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh tunjangan kinerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja anggota Polri di Polres Sintang Kabupaten Sintang Provinsi Kalimantan Barat. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan variabel tunjangan kinerja dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja anggota Polri di Polres Sintang Kabupaten Sintang Provinsi Kalimantan Barat.

Penelitian Mahendra (2016) tentang “Efektivitas Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah (Studi Pada Biro Perlengkapan Dan Aset Daerah Provinsi Lampung)”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas pemberian tunjangan kinerja daerah pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah Provinsi Lampung. Penelitian ini menggunakan tipe deskriptif kualitatif.

Pemberian tunjangan kinerja pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah dinilai kurang efektif, hal ini terlihat dari beberapa aspek yaitu realisasi anggaran pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah Tahun 2015 yaitu 84,15% dari target rencana 100%. Tingginya tingkat kehadiran sebesar 97,52% belum mencerminkan kinerja yang baik dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai. Perilaku kerja pegawai pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah masih dirasa kurang efektif, karena fakta dilapangan ditemukan masih banyak pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja.

Penelitian Suwati (2013) tentang “Pengaruh Tunjangan kinerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Tunas Hijau Samarinda”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis tunjangan kinerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Tunas Hijau Samarinda serta mencari variabel mana yang berpengaruh. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tunjangan kinerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai sedangkan motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil Pengujian dengan Uji t diketahui bahwa variabel

tunjangan kinerja merupakan variabel yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Tunas Hijau Samarinda.

Penelitian Akis dkk (2013) tentang “Analisis Dampak Kebijakan Tunjangan Kinerja (Studi Kasus Di Badan Kepegawaian Negara)”. Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi dan menganalisis dampak Tunjangan Kinerja terhadap Prestasi Kerja, Budaya Kerja dan Pemenuhan Kebutuhan Pegawai. Teknik pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner, wawancara dan observasi, data diolah dan dianalisis secara kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan dampak yang dirasakan pegawai setelah adanya Kebijakan Tunjangan Kinerja. Dampak terhadap Prestasi Kerja secara umum baik dengan persentase 70%, hal ini terkait dengan meningkatnya kualitas kerja dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Dampak terhadap Budaya Kerja secara umum cukup dengan persentase 71%, hal ini terkait dengan membaiknya perilaku kerja pegawai. Dan dampak terhadap Pemenuhan Kebutuhan pegawai secara umum cukup dengan persentase (66.1%). Namun dampak ini belum sepenuhnya positif karena

masih perlunya beberapa perbaikan terkait kuantitas kerja yang dihasilkan pegawai, sikap dalam bekerja pegawai serta berbagai aspek lain dalam pemenuhan kebutuhan pegawai.

Penelitian Meis dkk (2013) tentang “Pengaruh Insentif Dan Tunjangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Wilis Putra Utama Banyuwangi”. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. BPR Wilis Putra Utama Banyuwangi yang berjumlah 55 orang. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh secara simultan dan parsial variabel insentif dan tunjangan terhadap kinerja. Sementara Variabel yang paling berpengaruh dominan terhadap minat beli ulang adalah kinerja.

Penelitian Desi (2016) tentang “Analisis Penilaian Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) Pengaruhnya Terhadap Tingkat Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penilaian tunjangan perbaikan penghasilan terhadap tingkat efektivitas kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian tunjangan perbaikan penghasilan berpengaruh signifikan terhadap tingkat efektivitas kinerja pegawai pada Dinas

Perhubungan Provinsi Jawa Barat. Penilaian tunjangan perbaikan penghasilan mampu memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 49,8% terhadap efektivitas kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 50,2% dijelaskan variabel lain di luar variabel penilaian tunjangan perbaikan penghasilan. Faktor-faktor lain yang perlu dipertimbangkan atas penilaian TPP seperti alat, biaya dan resiko yang dalam melaksanakan dimensi pekerjaan. Arah hubungan positif menunjukkan bahwa semakin baik penilaian tunjangan perbaikan penghasilan akan membuat tingkat efektivitas kinerja pegawai semakin tinggi. Sebaliknya, semakin tidak baik penilaian tunjangan perbaikan penghasilan akan membuat tingkat efektivitas kinerja pegawai makin turun.

Penelitian Kuswandi dkk (2013) tentang “Pengaruh Kesejahteraan, Kompensasi Dan Tunjangan Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Kenjeran Kota Surabaya”. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kecamatan Kenjeran dengan jumlah sampel 55 orang dan seluruhnya diambil sebagai sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa secara parsial kesejahteraan,

kompensasi dan tunjangan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja. (uji t hitung $>$ t table). Sedangkan secara simultan kesejahteraan, kompensasi dan tunjangan keluarga mempunyai berpengaruh signifikan terhadap kinerja. (uji F hitung $>$ F tabel). Dan kompensasi mempunyai pengaruh yang dominan. (Nilai F hitung $>$ F tabel).

Penelitian Sugeng (2012) tentang “Pengaruh Pemberian Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Pemasarakatan Klas II A Anak Blitar”. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh antara pemberian remunerasi terhadap peningkatan kinerja pegawai Lembaga Pemasarakatan Klas II A Anak Blitar. Hasil penelitian menunjukkan koefisien korelasi R sebesar 0,937 berarti ada hubungan yang sangat kuat yaitu 93,7 % dan positif antara variabel bebas remunerasi (X) dengan kinerja pegawai pada Lembaga Pemasarakatan Klas II A Anak Blitar. Nilai koefisien determinasi (R Square = R^2) yang dihasilkan sebesar 0,878 menunjukkan bahwa model regresi berganda ini yang variabel bebasnya terdiri dari remunerasi (X1) dan sasaran kinerja pegawai (X2) secara bersama-sama mampu menjelaskan adanya perubahan kinerja pegawai (Y)

sebesar 87,8 % (diatas 50%) dan yang sisanya 12,2 % adalah kontribusi atas variabel lain yang tidak ikut diteliti. Jadi dengan pemberian remunerasi meningkatkan kinerja pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan Klas II A Anak Blitar 87,8 % dan yang sisanya 12,2 % adalah kontribusi atas variabel lain yang tidak ikut diteliti. Agar dapat meningkatkan kinerja pegawai yang tinggi, Kementrian Hukum dan HAM telah menetapkan dua kebijakan yang penting yaitu berupa pemberian tunjangan kinerja atau remunerasi dan penerapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagai perangkat bagi tiga pilar utama reformasi birokrasi.

Berdasarkan literatur-literatur penelitian terdahulu yang diuraikan tersebut diatas, penulis jadikan acuan dalam meneliti penelitian pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta tahun 2015. Dibawah ini penulis menyajikan penelitian terdahulu dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel II.1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Temuan dan Kesimpulan
1	Putri Rahmawati(2012)	Analisis Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012	<p>Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan disain <i>cross sectional</i>. Sampel pada penelitian ini seluruh pegawai 75 orang (total sampling).</p> <p>Hasil penelitian kinerja pegawai kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Tahun 2012 berkinerja rendah. Peningkatan kualitas SDM akan meningkatkan kemampuan teknis pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehingga kinerja pegawai meningkat.</p>
2	Chrisdoni Boy Agung Pasaribu (2013)	Pengaruh Remunerasi Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Medan	<p>Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di KPPBC Tipe Madya Pabean B Medan, yakni Pegawai Negeri Sipil, baik yang mempunyai jabatan struktural maupun tidak, yang semuanya berjumlah 113 orang dan sampel penelitian ini adalah berjumlah 54 orang. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan menggunakan software SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi dan motivasi berprestasi berpengaruh</p>

			<p>terhadap kinerja pegawai baik secara simultan dan parsial. Nilai Koefisien Determinasi (R) diperoleh dari penelitian ini sebesar 88,0%. Hal ini berarti bahwa kemampuan variabel remunerasi dan motivasi berprestasi menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 88,0 %, sedangkan sisanya sebesar 12,0% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diikutkan dalam penelitian ini. Secara simultan remunerasi dan motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial masing-masing variabel remunerasi dan motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Faktor yang dominan mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi berprestasi.</p>
3	Kemas Muhammad Syawaludin Arifin(2014)	Analisis Pengaruh Tunjangan Kinerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Anggota POLRI Polres Sintang Kabupaten Sintang Provinsi Kalimantan Barat	<p>Metode Penelitian yang digunakan yaitu Metode Kuantitatif, dengan penyebaran kuesioner atau memberikan daftar pertanyaan secara tertulis atau berupa angket. Hasil penelitian ini disimpulkan bahwa secara simultan variabel insentif dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja anggota</p>

			Polri di Polres Sintang Kabupaten Sintang Provinsi Kalimantan Barat.
4	Mahendra (2016)	Efektivitas Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah (Studi Pada Biro Perlengkapan Dan Aset Daerah Provinsi Lampung)	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas pemberian tunjangan kinerja daerah pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah Provinsi Lampung. Penelitian ini menggunakan tipe deskriptif kualitatif. Pemberian tunjangan kinerja pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah dinilai kurang efektif, hal ini terlihat dari beberapa aspek yaitu realisasi anggaran pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah Tahun 2015 yaitu 84,15% dari target rencana 100%. Tingginya tingkat kehadiran sebesar 97,52% belum mencerminkan kinerja yang baik dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai. Prilaku kerja pegawai pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah masih dirasa kurang efektif, karena fakta dilapangan ditemukan masih banyak pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja.
5	Yuli Suwati (2013)	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Tunas Hijau Samarinda	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Tunas Hijau Samarinda serta mencari

			<p>variabel mana yang berpengaruh.</p> <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai sedangkan motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil Pengujian dengan Uji t diketahui bahwa variabel kompensasi merupakan variabel yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Tunas Hijau Samarinda.</p>
6	<p>Akis Kusumaningsih, Ida Hayu Dwimawanti, Zainal Hidayat (2013)</p>	<p>Analisis Dampak Kebijakan Tunjangan Kinerja (Studi Kasus Di Badan Kepegawaian Negara)</p>	<p>Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi dan menganalisis dampak Tunjangan Kinerja terhadap Prestasi Kerja, Budaya Kerja dan Pemenuhan Kebutuhan Pegawai. Teknik pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner, wawancara dan observasi, data diolah dan dianalisis secara kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan dampak yang dirasakan pegawai setelah adanya Kebijakan Tunjangan Kinerja. Dampak terhadap Prestasi Kerja secara umum baik dengan persentase 70%, hal ini terkait dengan meningkatnya kualitas kerja dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Dampak terhadap Budaya</p>

			<p>Kerja secara umum cukup dengan persentase 71%, hal ini terkait dengan membaiknya perilaku kerja pegawai. Dan dampak terhadap Pemenuhan Kebutuhan pegawai secara umum cukup dengan persentase (66.1%). Namun dampak ini belum sepenuhnya positif karena masih perlunya beberapa perbaikan terkait kuantitas kerja yang dihasilkan pegawai, sikap dalam bekerja pegawai serta berbagai aspek lain dalam pemenuhan kebutuhan pegawai.</p>
7	Meis Lifana, Rudy Eko Pramono, Sutrisno (2013)	Pengaruh Insentif Dan Tunjangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Wilis Putra Utama Banyuwangi	<p>Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. BPR Wilis Putra Utama Banyuwangi yang berjumlah 55 orang. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh secara simultan dan parsial variabel insentif dan tunjangan terhadap kinerja. Sementara Variabel yang paling berpengaruh dominan terhadap minat beli ulang adalah kinerja.</p>
8	Desi Susilawati (2016)	Analisis Penilaian Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) Pengaruhnya Terhadap Tingkat Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan	<p>Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh penilaian tunjangan perbaikan penghasilan terhadap tingkat efektivitas kinerja pegawai</p>

		Provinsi Jawa Barat	<p>pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat.</p> <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian tunjangan perbaikan penghasilan berpengaruh signifikan terhadap tingkat efektivitas kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat. Penilaian tunjangan perbaikan penghasilan mampu memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 49,8% terhadap efektivitas kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 50,2% dijelaskan variabel lain di luar variabel penilaian tunjangan perbaikan penghasilan. Faktor-faktor lain yang perlu dipertimbangkan atas penilaian TPP seperti alat, biaya dan resiko yang dalam melaksanakan dimensi pekerjaan. Arah hubungan positif menunjukkan bahwa semakin baik penilaian tunjangan perbaikan penghasilan akan membuat tingkat efektivitas kinerja pegawai semakin tinggi. Sebaliknya, semakin tidak baik penilaian tunjangan perbaikan penghasilan akan membuat tingkat efektivitas kinerja pegawai makin turun.</p>
--	--	---------------------	--

9	Kuswandi, Suwarno Endro (2013)	Pengaruh Kesejahteraan, Kompensasi Dan Tunjangan Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Kenjeran Kota Surabaya	Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kecamatan Kenjeran dengan jumlah sampel 55 orang dan seluruhnya diambil sebagai sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kesejahteraan, kompensasi dan tunjangan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja.(uji t hitung > t tabel). Sedangkan secara simultan kesejahteraan, kompensasi dan tunjangan keluarga mempunyai berpengaruh signifikan terhadap kinerja. (uji F hitung > F tabel). Dan kompensasi mempunyai pengaruh yang dominan. (Nilai F hitung > F tabel).
10	Sugeng Boedianto (2012)	Pengaruh Pemberian Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Pemasarakatan Klas II A Anak Blitar	Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh antara pemberian remunerasi terhadap peningkatan kinerja pegawai Lembaga Pemasarakatan Klas II A Anak Blitar. Hasil penelitian menunjukkan koefisien korelasi R sebesar 0,937 berarti ada hubungan yang sangat kuat yaitu 93,7 % dan positif antara variabel bebas remunerasi (X) dengan kinerja pegawai pada Lembaga Pemasarakatan Klas II A Anak Blitar. Nilai koefisien determinasi (R^2) yang dihasilkan sebesar 0,878

		<p>menunjukkan bahwa model regresi berganda ini yang variabel bebasnya terdiri dari remunerasi (X1) dan sasaran kinerja pegawai (X2) secara bersama-sama mampu menjelaskan adanya perubahan kinerja pegawai (Y) sebesar 87,8 % (diatas 50%) dan yang sisanya 12,2 % adalah kontribusi atas variabel lain yang tidak ikut diteliti. Jadi dengan pemberian remunerasi meningkatkan kinerja pegawai pada Lembaga Pemasarakatan Klas II A Anak Blitar 87,8 % dan yang sisanya 12,2 % adalah kontribusi atas variabel lain yang tidak ikut diteliti. Agar dapat meningkatkan kinerja pegawai yang tinggi, Kementrian Hukum dan HAM telah menetapkan dua kebijakan yang penting yaitu berupa pemberian tunjangan kinerja atau remunerasi dan penerapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagai perangkat bagi tiga pilar utama reformasi birokrasi.</p>
--	--	---

Perbedaan topik penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah terletak pada tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja dalam

penelitian ini adalah penghargaan berupa tambahan penghasilan yang diberikan kepada pegawai negeri sipil atas capaian kerjanya dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja. Pemberian tunjangan kinerja ini didasarkan pada penilaian capaian kinerja pegawai setiap bulan, artinya kinerja yang dinilai berdasarkan atas kinerja yang dicapai dalam satu masa penilaian kerjaan sesuai dengan Sasaran Kerja Pegawai yang telah disusun pada awal tahun oleh setiap pegawai. Sedangkan pada penelitian terdahulu indikator penilaian adalah disiplin kerja pegawai. Berikut disajikan tabel perbedaan topik penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

Tabel II.2
Perbedaan Topik Penelitian Ini dengan Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti	Judul Penelitian	Keaslian Penelitian
1	Putri Rahmawati(2012)	Analisis Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012	Persamaannya dengan penelitian ini terletak pada topik penelitian yaitu tentang kinerja pegawai. Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain <i>cross sectional</i> . Sedangkan penelitian ini menggunakan metode <i>mixed methods</i>
2	Chrisdoni Boy Agung Pasaribu (2013)	Pengaruh Remunerasi Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pengawasan	Persamaannya dengan penelitian ini adalah pada variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Perbedaan penelitian ini adalah pada

		Dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Medan	variabel independen yang digunakan yaitudalam penelitian ini adalah tunjangan kinerja sedangkan penelitian sebelumnya remunerasi dan motivasi berprestasi.
3	Kemas Muhammad Syawaludin Arifin(2014)	Analisis Pengaruh Tunjangan Kinerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Anggota POLRI Polres Sintang Kabupaten SintangProvinsi Kalimantan Barat	Persamaannya dengan penelitian ini adalah pada topik penelitian yaitu tentang kinerja pegawai. Perbedaan penelitian ini adalah pada alat analisis yang digunakan, dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan analisis regresi berganda.
4	Mahendra (2016)	Efektivitas Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah (Studi Pada Biro Perlengkapan Dan Aset Daerah Provinsi Lampung)	Persamaannya dengan penelitian ini adalah pada topik penelitian yaitu tentang tunjangan kinerja. Perbedaan penelitian ini terletak pada jenis penelitiannya yaitu dalam penelitian ini adalah mixed methods sedangkan penelitian sebelumnya adalah kualitatif.
5	Yuli Suwati (2013)	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Tunas Hijau Samarinda	Persamaannya dengan penelitian ini terletak pada variabeldependen yaitukinerja pegawai. Perbedaan penelitian ini adalah terletak pada variabel independen, dalam penelitian ini menggunakan tunjangan kinerja sedangkan penelitian terdahulu yaitu kompensasi dan motivasi

			kerja.
6	Akis Kusumaningsih, Ida Hayu Dwimawanti, Zainal Hidayat (2013)	Analisis Dampak Kebijakan Tunjangan Kinerja (Studi Kasus Di Badan Kepegawaian Negara)	Persamaannya dengan penelitian ini terletak pada topik penelitian yaitu tentang tunjangan kinerja. Perbedaannya adalah sampel yang digunakan, dalam penelitian ini menggunakan sampel pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta sedangkan penelitian terdahulu menggunakan sampel pegawai di Badan Kepegawaian Negara.
7	Meis Lifana, Rudy Eko Pramono, Sutrisno (2013)	Pengaruh Insentif Dan Tunjangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Wilis Putra Utama Banyuwangi	Persamaannya dengan penelitian ini terletak pada topik penelitian yaitu tentang tunjangan kinerja. Perbedaannya adalah sampel dalam penelitian ini menggunakan 112 orang pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta sedangkan penelitian terdahulu menggunakan karyawan PT. BPR Wilis Putra Utama Banyuwangi yang berjumlah 55 orang.
8	Desi Susilawati (2016)	Analisis Penilaian Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) Pengaruhnya Terhadap Tingkat Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan	Persamaannya dengan penelitian ini terletak pada alat analisis yang digunakan yaitu analisis regresi sederhana. Sedangkan perbedaannya terletak pada subyek penelitian

		Provinsi Jawa Barat	yaitu dalam penelitian ini menggunakan pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta sedangkan penelitian terdahulu menggunakan pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat.
9	Kuswandi, Suwarno Endro (2013)	Pengaruh Kesejahteraan, Kompensasi Dan Tunjangan Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Kenjeran Kota Surabaya	Persamaannya dengan penelitian ini adalah pada variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Perbedaan penelitian ini adalah pada variabel independen yang digunakan, dalam penelitian ini yaitu tunjangan kinerja sedangkan penelitian terdahulu menggunakan kesejahteraan, kompensasi dan tunjangan jabatan. Serta sampel dalam penelitian ini menggunakan 112 orang pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta sedangkan penelitian terdahulu menggunakan sampel pegawai Kecamatan Kenjeran dengan jumlah sampel 55 orang.
10	Sugeng Boedianto (2012)	Pengaruh Pemberian Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Masyarakat Kelas II A Anak Blitar	Persamaannya dengan penelitian ini terletak pada topik penelitian yaitu tentang kinerja pegawai. Perbedaan penelitian ini terletak pada alat analisis yang digunakan yaitu dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi

			<p>sederhanasedangkan pada penelitian terdahulu menggunakan analisis regresi berganda.</p>
--	--	--	--

II.2. Kerangka Teori

II.2.1 Pengertian Kinerja

a. Hamid dan Malian (2004:45) mengemukakan kinerja sebagai berikut:

- 1) Kinerja dapat didefinisikan sebagai pencapaian hasil atau *"thedegree of accomplishment"* tingkat pencapaian organisasi. Selanjutnya, hasil kerja seseorang dapat dinilai dengan standar yang telah ditentukan, sehingga akan dapat diketahui sejauhmana tingkat kinerjanya dengan membandingkan antara hasil yang dicapai dengan standar yang ada.
- 2) Secara etimologi, kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan (*entries*), yakni (1) melakukan, (2) memenuhi atau menjalankan suatu, (3) melaksanakan suatu

tanggung jawab, (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang.

Dari masukan tersebut dapat diartikan kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

a. Mangkunegara (2011:67) mengemukakan kinerja sebagai berikut:

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Menurut Hasibuan (2009:94), kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

- c. Sinambela dkk (2007:136) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu.
- d. Simamora (2006:416) mengemukakan bahwa kinerja adalah aktivitas yang berkaitan dengan unsur-unsur yang terlibat dalam proses untuk menghasilkan sesuatu output. Dalam pengertian kinerja tersebut di atas ada 3 aspek yang saling berkaitan perlu dipahami setiap pegawai atau pimpinan suatu unit kerja atau organisasi yaitu; 1) tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya jelas, 2) hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi menjadi jelas, 3) waktu yang diperlukan menyelesaikan suatu pekerjaan tepat agar hasil yang diharapkan dapat terwujud. Kinerja pegawai adalah tingkat hasil kerja pegawai dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan.
- e. Rivai (2005:309) menjelaskan kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Dalam konteks penelitian yang akan dilakukan, maka pengertian kinerja adalah tingkat kemampuan pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan visi dan misi sehingga tujuan lembaga kediklatan akan tercapai. Kinerja pegawai merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh instansi. Kinerja pegawai akan sangat mempengaruhi produktivitas instansi secara keseluruhan. Produktivitas instansi akan rendah apabila kinerja pegawai dalam instansi tersebut rendah, dan sebaliknya instansi akan menjadi produktif dan semakin berkembang jika kinerja pegawainya tinggi.

1. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Siswanto (2005:233), selain dapat digunakan sebagai standar dalam penentuan tinggi rendahnya tunjangan kinerja serta administrasi bagi tenaga kerja, penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

- a. Sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi instansi yang bersangkutan
- b. Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kerja dalam instansi
- c. Alat untuk memberikan umpan balik (*feed back*) yang mendorong ke arah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki atau meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja;
- d. Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari seorang pemegang tugas dan pekerjaan;
- e. Landasan atau bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi, mutasi, maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya.

Werther dan Davis (2011:196) mengatakan penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan, antara lain:

- a. *Performance improvement*; memungkinkan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

- b. *Compensation adjustment*; membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. *Placement decision*; menentukan promosi, transfer dan *demotion*.
- d. *Training and development needs*; mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerjanya lebih optimal.
- e. *Career planning and development*; memandu untuk *menentukan* jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
- f. *Staffing process deficiencies*; mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- g. *Informational inaccuracies and job design errors*; *mengetahui* ketidaktepatan informasi dan kesalahan perancangan pekerjaan.
- h. *Equal employment opportunity*; kesempatan yang sama dalam pekerjaan.
- i. *External challenges*; tantangan-tantangan eksternal.
- j. *Feedback*; *umpan* balik bagi pegawai dan instansi.

Berdasarkan terori tersebut diatas peningya penilaian kenerja pegawai sebagai sumber informasi para pimpinan organisasi dalam pengambilan keputusan terkait dengan penataan sumber daya manusia sekarang dan dimasa mendatang, pembinaan pegawai, rotasi pegawai, mengevaluasi kebutuhan pelatihan yang perlu diadakan, untuk dasar penentuan kompensasai atau gaji dan promosi jabatan .

2. Pengukuran Kinerja Pegawai

Menurut Dharma (2005:355), indikator kinerja yang dapat digunakan sebagai acuan dalam penilaian kinerja pegawai antara lain:

a. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah keluaran atau output yang dihasilkan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pegawai dengan kinerja yang baik akan menghasilkan keluaran yang baik atau sesuai dengan target yang telah ditetapkan instansi.

1) Kualitas

Kualitas merupakan mutu output yang dihasilkan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pegawai

tidak hanya dituntut untuk menghasilkan keluaran dengan jumlah yang maksimal akan tetapi juga diimbangi dengan kualitas yang maksimal pula.

2) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan kesesuaian waktu yang dihasilkan oleh pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan yang direncanakan. Instansi memberikan batas waktu untuk pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Pegawai dengan kinerja yang baik akan mampu menyelesaikan tugas atau pekerjaannya tepat waktu.

Menurut Mangkuprawira (2003:26), pendekatan penilaian kinerja hendaknya mengidentifikasi standar kinerja yang terkait, mengukur kriteria dan kemudian memberikan umpan balik pada karyawan dan departemen sumber daya manusia. Jika standar kinerja atau perhitungan tidak ada kaitannya dengan pekerjaan, evaluasi dapat mengarah pada ketidakakuratan atau hasil yang bias, meregangkan hubungan manajer dengan karyawan dan memperkecil kesempatan kerja sama.

Tanpa adanya umpan balik, perbaikan dalam perilaku sumber daya manusia tidak mungkin terjadi dan bagian kepegawaian tidak akan memiliki catatan yang akurat dalam sistem informasi sumber daya manusianya. Dengan demikian keputusan-keputusan dasar dalam membuat rancangan pekerjaan sampai kompensasi akan terganggu.

Becker dan Klimoski (2009:348) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja didapat dari: atasan langsung, penanggungjawab dan rekan kerja dengan kriteria sebagai berikut:

- a) Kualitas pekerjaan.
- b) Kuantitas pekerjaan.
- c) Sikap.
- d) Kerjasama.
- e) Komunikasi.
- f) Kinerja keseluruhan.

Pengukuran kinerja pegawai dilaksanakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan pegawai dalam menyelesaikan beban kerja yang diberikan dari aspek kualitas yaitu mutu hasil pekerjaan yang dilaksanakan apakah sesuai

dengan standar yang telah ada, kuantitas jumlah hasil kerja atau output sesuai dengan standar jumlah yang telah ditetapkan, waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar waktu penyelesaian pekerjaan, terciptanya koordinasi yang baik dalam penyelesaian pekerjaan serta terjalinnya komunikasi yang efektif

3. Faktor -Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

a. Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2003:244) Pengertian Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Werther dan Davis (1996) dalam Sutrisno edy menyatakan Sumber Daya Manusia adalah “pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”. Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Ndraha (1999) adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energy tertinggi seperti : *intellegenci*,

creativity dan imagination; tidak lagi semata-mata menggunakan energy kasar, seperti bahan mentah lahan, air , tenaga otot, dan sebagainya.

Berdasarkan teori tersebut diatas dapat disimpulkan sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, sedangkan sumber daya yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan *intelligenci, creativity dan imagination*.

b. Motivasi

Pengertian motivasi telah banyak dikemukakan oleh beberapa penulis sesuai dengan tinjauan atau sudut pandang serta tujuan masing-masing. Edwin B Flippo dalam Hasibuan (2012:143) *Direction or motivation is essence , it is a skill in aligning employee and organization interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organization objective.* (Motivasi adalah suatu keahlian , dalam mengarahkan

pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil , sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai). Menurut Mangkunegara (2005 : 61) motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan, Menurut Hasibuan (1999) dalam Edy Sutrisno (2009 :110) motivasi adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Siagian (1995) mengatakan bahwa motifasi adalah keadaan kejiwaan yang mendorong , mengaktifkan atau menggerakkan dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku ,sikap dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi. Gibson (1995: 185) motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Sedang menurut pendapat Hamalik(1993 :72) motivasi adalah suatu perubahan energi dalam diri (pribadi)

seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan. Sedangkan Hasibuan (2005: 95), mengartikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas maka disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu keahlian , dalam mengarahkan pegawai dan organisasi untuk membangkitkan dorongan dari dalam diri pegawai yang berpengaruh, membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku berdasarkan lingkungan kerja. Jadi motivasi adalah dorongan dari diri pegawai untuk memenuhi kebutuhan yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas, kemudian diimplimentasikan kepada orang lain untuk memberikan pelayanan yang baik .

c. Budaya Kerja

1) Pengertian Budaya Kerja

Kemampuan seseorang dalam mengekspresikan diri dalam bentuk kerja tidak lepas dari sistem nilai yang berkembang dalam lingkungan kerja. Sistem nilai yang berkembang dalam lingkungannya sering disebut budaya. Kuncoraningrat (1979:15) mendefinisikan budaya sebagai suatu rangkaian konsep abstrak yang hidup dalam masyarakat mengenai apa yang harus dianggap penting dan berharga dalam hidup. Budaya kerja menurut Mangkunegara (2005: 113) yang dikutip dari Edgar H. Schein mendefinisikan bahwa budaya kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Sistem nilai yang digunakan didalam lingkungan kerja Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta yang disebut dengan budaya kerja adalah :

a) Disiplin

Disiplin mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Di dalam buku Wawasan Kerja Aparatur Negara disebutkan bahwa yang dimaksud dengan pengertian disiplin adalah: sikap mental yang tercermin dalam perbuatan, tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan Pemerintah atau etik, norma serta kaidah yang berlaku dalam masyarakat. Sedangkan menurut Sutopo Yuwono (1988 : 102) Disiplin adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi keputusan yang telah ditetapkan.

Selanjutnya untuk lebih memperjelas arti dan makna disiplin kerja, Alex S. Nitisemito (1980:260) antara lain mengemukakan, bahwa kedisiplinan lebih dapat diartikan suatu sikap atau perilaku dan perbuatan yang sesuai dengan

peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau instansi yang bersangkutan baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

Adapun menurut peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah dimuat di dalam Bab II Pasal (2) UU No.43 Tahun 1999, ada beberapa keharusan yang harus dilaksanakan yaitu :

- (1) Mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, serta melaksanakan perintah-perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berhak.
- (2) Melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya serta membrikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat sesuai dengan bidang tugasnya.
- (3) Menggunakan dan memelihara barang-barnag dinas dengan sebaik-baiknya.
- (4) Bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap masyarakat, sesama Pegawai Negeri Sipil dan atasannya.

Dengan demikian, maka disiplin kerja merupakan praktek secara nyata dari para pegawai terhadap perangkat peraturan yang terdapat dalam suatu organisasi. Dalam hal ini disiplin tidak hanya dalam bentuk ketaatan saja melainkan juga tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi, berdasarkan pada hal tersebut diharapkan efektifitas pegawai akan meningkat dan bersikap serta bertingkah laku disiplin, dengan demikian tolak ukur kedisiplinan kerja pegawai tersebut diatas adalah sebagai berikut:

- (1) Kepatuhan terhadap jam-jam kerja.
 - a) Kepatuhan terhadap instruksi dari atasan, serta pada peraturan dan tata tertib yang berlaku.
 - b) Berpakaian yang baik pada tempat kerja dan menggunakan tanda pengenal instansi.
 - c) Menggunakan dan memelihara bahan-bahan dan alat-alat perlengkapan kantor dengan penuh hati-hati.
 - d) Bekerja dengan mengikuti cara-cara bekerja yang telah ditentukan

b) Kejujuran

Berperilaku jujur merupakan suatu keharusan dan diajarkan dalam berbagai segi kehidupan, baik dari segi agama, pendidikan, perekonomian, dan sebagainya. Menjadi pribadi yang jujur memang tidak mudah, tetapi bukan berarti sulit untuk dilakukan sehingga ditinggalkan. Menjalani kehidupan yang jujur mungkin bisa diawali dengan mempelajari segala hal mengenai jujur dan kejujuran. Pengertian jujur menurut para ahli menurut Tabarani Rusyan, (2006 : 25) jujur dalam bahasa Arab merupakan terjemahan dari kata *Shidiq* yang artinya benar, dapat dipercaya. Dengan kata lain, jujur adalah perkataan dan perbuatan sesuai dengan kebenaran. Jujur merupakan induk dari sifat-sifat terpuji (*mahmudah*). Jujur juga disebut benar, memberikan sesuatu yang benar atau sesuai dengan kenyataan. Sedangkan kejujuran menurut kamus besar bahasa Indonesia berasal dari kata “Jujur” yang mendapat imbuhan ke-an, yang artinya” lurus hati, tidak berbohong, tidak curang, tulus dan ikhlas.

Bedasarkan definisi kejujuran menurut para ahli tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kejujuran adalah suatu pernyataan atau tindakan yang sesuai dengan faktanya sehingga dapat dipercaya dan memberikan pengaruh bagi kesuksesan seseorang. Kejujuran itu ada pada ucapan , juga ada pada perbuatan , sebagaimana seorang yang melakukan suatu perbuatan , tentu sesuai dengan yang ada pada hatinya.

c) Keterpaduan (Koordinasi)

Koordinasi merupakan salah satu fungsi manajemen yang memegang peranan sama penting dan setara dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, kesuksesan koordinasi akan menjamin keberhasilan pelaksanaan pekerjaan atau pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu perlu pemahaman tentang konsep koordinasi.

Koordinasi kata yang sering terucap, gampang diucapkan tapi tidak mudah dilakukan. Tidak sedikit permasalahan yang terjadi disebabkan oleh koordinasi, ketika kegiatan tidak berjalan dengan baik atau hasil dari

pekerjaan tidak sesuai dengan harapan, sering kita dengar kurang koordinasi atau terucap kalimat lain yang menggambarkan masalah yang terjadi disebabkan karena koordinasi yang tidak baik. Pengertian koordinasi menurut H Malayu S.P Hasibuan (2007) Koordinasi adalah kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan unsur-unsur manajemen dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Handoko (2003) Koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. M.c Farland Koordinasi adalah suatu proses dimana pimpinan mengembangkan pola usaha kelompok secara teratur di antara bawahannya dan menjamin kesatuan tindakan didalam mencapai tujuan bersama.

Dari pengertian yang dimaksud oleh para ahli seperti tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa Koordinasi merupakan suatu pengaturan/penataan

beragam elemen ke dalam suatu pengoperasian yang terpadu dan harmonis. Kesuksesan koordinasi akan menciptakan keharmonisan dan keselarasan seluruh kegiatan untuk mencapai tujuan yang diharapkan, sehingga beban tiap bagian menjadi serasi, selaras dan seimbang.

d) Kekeluargaan (Lingkungan Kerja)

Lingkungan kerja berkaitan dengan segala sesuatu yang berada di tempat kerja. Lingkungan kerja adalah segala kondisi yang berada di sekitar karyawan yang dihubungkan dengan terjadinya perubahan psikologis dalam diri karyawan yang bersangkutan Nitisemito.2000; Schultz. 2006. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik .

Lingkungan kerja fisik menurut Sedarmayanti (2001:21-31), lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung, sedangkan

lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Dari pendapat di atas, disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

Lingkungan kerja non fisik juga tidak kalah penting, dalam kontribusi pencapaian tujuan organisasi seperti dikemukakan : Alex Nitisemito (2000:171) perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Suryadi Perwiro Sentoso (2001:19) yang mengutip pernyataan Prof. Myon Woo Lee, bahwa pihak manajemen perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan.

Pendapat para ahli tersebut diatas dapat disimpulkan: manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dapat dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Keadaan lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak

mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

e) Siap Melayani

Pelayanan dapat diartikan sebagai pemberian layanan keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Menurut Kotler (2003:464) menyebutkan bahwa pelayanan (Service) dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan atau kinerja yang diberikan oleh seseorang kepada orang lain. Selanjutnya Moenir (2005:47) menjelaskan bahwa pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung. Pendapat Boediono (2003 : 60), bahwa pelayanan merupakan suatu proses bantuan kepada orang lain dengan cara-cara tertentu yang memerlukan kepekaan dan hubungan interpersonal agar terciptanya kepuasan dan keberhasilan. Pendapat Gie (1993 : 105) mendefinisikan pelayanan merupakan suatu kegiatan dalam suatu organisasi atau instansi yang dilakukan

untuk mengamalkan dan mengabdikan diri kepada masyarakat.

Berdasarkan pendapat para ahli pelayanan adalah : tindakan yang diberikan oleh seseorang baik berupa materi maupun non materi kepada orang atau masyarakat ,dengan cara-cara tertentu,dengan dilandasi kepekaan dan hubungan interpersonal dengan harapan terciptanya kepuasan kepada pelanggan.Hal ini dilakukandalam rangka untuk mengamalkan dan mengabdikan diri kepada masyarakat, sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Adapun bentuk dan sifat penyelenggaraan pelayanan yang baik harus mengandung sendi-sendi menurut Boediono,(2003 : 68-70). : kesederhanaan, kejelasan, kepastian, keamanan, keterbukaan, efisiensi, ekonomis, keadilan, dan ketepatan waktu, sedangkan menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No.63 Tahun 2003 tentang pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik, standar pelayanan sekurang-kurangnya meliputi: 1).Prosedur Pelayanan,

2). Waktu Penyelesaian,3).Biaya Pelayanan, 4).Produk Pelayanan, 5).Sarana dan Prasarana, 6).Kompetensi Petugas Pemberi Pelayanan Publik

Kualitas pelayanan merupakan kunci kesuksesan bagi organisasi, Kualaitas pelayanan menurut pendapat para ahli adalah: Menurut Goetsh dan Davis (Tjiptono, 2000: 81) bahwa kualitas pelayanan adalah merupakan kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk jasa, dan manusia proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi pelanggan. Sedangkan menurut Hary Tjiptono, (2000: 90) kualitas pelayanan merupakan suatu proses atau aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan yang dapat dirasakan secara langsung hasilnya, yang pada akhirnya memenuhi harapan pelanggan. Menurut Lyhe (1996: 118) pelayanan bukan hanya mendengarkan dan menjawab keluhan konsumen, tapi lebih dari itu pelayanan yang berkualitas merupakan sarana untuk mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan konsumen.

Kualitas pelayanan adalah suatu proses atau aktivitas yang dilakukan oleh penyedia jasa yang dapat dirasakan secara langsung oleh pelanggan. Bagi penyedia jasa dapat digunakan sebagai sarana untuk menggali informasi kemauan apa yang diinginkan para pelanggan yang pada akhirnya dapat memenuhi kepuasan pelanggan.

Faktor –faktor yang mempengaruhi pelayanan menurut Moenir 2002 : 88-127) antara lain :tingkah laku yang sopan,cara penyampaian,waktu menyampaikan yang cepat, keramah – tamahan. Sedangkan faktor pendukung yang penting dalam pelayanan, adalah : faktor kesadaran, faktor aturan,faktor organisasi, faktor keterampilan petugas, dan faktor sarana.

f) Kebinekaan

Pengertian dan makna bhineka tunggal ika, sebagaimana diungkapkan Suhandi Sigit Dalam buku Empat Pilar Kehidupan Berbangsa dan Bernegara (2012:196).bahwa ungkapan Bhinneka Tunggal Ika dapat ditemukan dalam Kitab Sutasoma yang ditulis

oleh Mpu Tantular pada abad XIV di masa Kerajaan Majapahit.

Di kaki Burung Garuda Pancasila mencengkrum sebuah pita yang bertuliskan Bhinneka Tunggal Ika. Kata-kata tersebut dapat pula diartikan : Berbeda-beda tetapi tetap satu jua.

Bhinneka Tunggal Ika dalam Persatuan Indonesia bermakna walaupun bangsa Indonesia terdiri dari berbagai macam suku bangsa yang memiliki kebudayaan dan adat-istiadat yang beraneka ragam namun keseluruhannya merupakan suatu persatuan. Penjelmaan persatuan bangsa dan wilayah negara Indonesia tersebut disimpulkan dalam PP. No. 66 tahun 1951 tentang lambang Negara Republik Indonesia, yang diundangkan tanggal 28 Nopember 1951, dan termuat dalam Lembaran Negara No. II tahun 1951.

Bhinneka Tunggal Ika merupakan semboyan negara Indonesia sebagai dasar untuk mewujudkan persatuan dan kesatuan Indonesia, dimana kita haruslah dapat menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari yaitu

hidup saling menghargai antara masyarakat yang satu dengan yang lainnya tanpa memandang suku bangsa, agama, bahasa, adat istiadat, warna kulit dan lain-lain.

Indonesia merupakan negara kepulauan yang terdiri dari beribu-ribu pulau dan memiliki adat istiadat, bahasa, aturan, kebiasaan dan lain-lain yang berbeda antara daerah yang satu dengan yang lainnya tanpa adanya kesadaran sikap untuk menjaga Bhinneka Tunggal Ika pastinya akan terjadi berbagai kekacauan di dalam kehidupan berbangsa dan bernegara dimana setiap orang hanya akan mementingkan dirinya atau daerahnya sendiri tanpa peduli kepentingan bersama. Bila hal tersebut terjadi pastinya negara kita ini akan terpecah belah.

Penjelasan tersebut diatas dapat disimpulkan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang terdiri dari kepulauan ,dan bergadai macam suku, adat istiadat serta agama , rentan terjadinya perpecahan. Maka alat pemersatu digunakan pancasila yang didalamnya termuat Bhineka Tunggal Ika , kata tersebut yang

menjadi semboyan Indonesia sebagai dasar untuk mewujudkan persatuan dan kesatuan Indonesia, dimana kita haruslah dapat menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari yaitu hidup saling menghargai antara masyarakat yang satu dengan yang lainnya tanpa memandang suku bangsa, agama, bahasa, adat istiadat, warna kulit dan lain-lain.

2) Strategi Pencapaian Kinerja Pegawai

- a) Mangkuprawira (2011:231), pencapaian penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan instansi dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Apabila hal itu dikerjakan dengan benar maka para pegawai, departemen sumber daya manusia dan akhirnya instansi akan menguntungkan dengan jaminan bahwa upaya para individu pegawai mampu berkontribusi pada fokus strategik dari instansi. Namun, penilaian kinerja dipengaruhi oleh kegiatan lain dalam instansi dan pada gilirannya mempengaruhi keberhasilan instansi. Pencapaian penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi

secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai. Penilaian kinerja meliputi dimensi kinerja pegawai dan akuntabilitas. Dalam dunia kompetitif yang menglobal, instansi-instansi membutuhkan kinerja tinggi. Pada waktu yang sama, para pegawai membutuhkan umpan balik tentang kinerja mereka sebagai petunjuk untuk mempersiapkan perilaku masa depan. Tercapainya tujuan lembaga merupakan salah satu wujud dari keberhasilan sebuah lembaga dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Tetapi keberhasilan tersebut tidak dapat dilihat begitu saja, diperlukan penilaian terhadap kinerja lembaga tersebut. Penilaian terhadap kinerja juga sering disebut dengan pengukuran kinerja, dimana pengukuran tersebut dilakukan dengan menggunakan variabel-variabel yang

bergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja tersebut.

- b) Mahmudi (2005:9), cakupan dan cara mengukur indikator kinerja sangat menentukan apakah suatu lembaga publik dapat dikatakan berhasil atau tidak berhasil kinerjanya. Lebih lanjut Keban menjelaskan bahwa ketepatan pengukuran seperti cara atau metode pengumpulan data untuk mengukur kinerja juga sangat menentukan penilaian akhir kinerja.”
- c) Robertos (2002) dalam Mahmudi (2005:7) pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi mengenai efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kerja kegiatan dengan target dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan.
- d) Ruky (2004:12) kinerja adalah suatu penilaian periodik atas nilai seseorang yang berada dalam posisi untuk mengamati atau menilai prestasi kerjanya, sedangkan

Dale S. Beach (dalam Ruky, 2004:12) mengemukakan bahwa *performance* adalah sebuah penilaian sistematis atas individu pegawai mengenai prestasi dalam pekerjaannya dan potensinya untuk pengembangan,

- e) Cascio (dalam Ruky, 2004:12) *performance* adalah sebuah gambaran atau deskripsi sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan seseorang atau suatu kelompok.

Dalam pencapaian penilaian kinerja yang ditunjuk sebagai lembaga yang memiliki kewenangan untuk melakukan pembinaan dan menyelenggarakan manajemen ASN secara nasional adalah Badan Kepegawaian Negara. Badan Kepegawaian Negara (BKN) merupakan lembaga pemerintah yang berada di luar dari kementerian. BKN menyelenggarakan penilaian kinerja pegawai secara nasional.

Pencapaian penilaian kinerja pegawai negeri sipil dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku

pegawai negeri sipil. Penilaian kinerja pegawai negeri sipil terdiri atas unsur sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Penilaian kinerja pegawai negeri sipil dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Penilaian kinerja pegawai negeri sipil berada di bawah kewenangan Pejabat yang berwenang pada Instansi Pemerintah masing-masing yang didelegasikan secara berjenjang kepada atasan langsung dari pegawai negeri sipil.

Penilaian kinerja pegawai negeri sipil dalam pasal 75 Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) disebutkan bahwa penilaian kinerja pegawai negeri sipil bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan pegawai negeri sipil yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian kinerja didasarkan pada perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau satuan organisasi dengan memperhatikan target, sasaran, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku dari pegawai negeri sipil itu sendiri secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 bahwa penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dibagi dalam dua unsur yaitu :

- a) Sasaran kinerja pegawai yang melakukan pengukuran dari segi kuantitas, kualitas, waktu dan biaya.
- b) Perilaku kerja yang diukur dari orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama dan kepemimpinan.

Indikator Kinerja dalam SKP, Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) diwajibkan bagi seluruh pegawai negeri sipil/ASN yang dibuat setiap awal tahun anggaran (2 Januari) yang di dalamnya memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. SKP tersebut harus disetujui dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai sebagai kontrak kerja.

Penentuan indikator kinerja pegawai didalam SKP idealnya merupakan indikator yang didasarkan pada pembagian habis beban kerja kepada masing-masing pegawai pada sub bagian ataupun sub bidang dalam

organisasi. Indikator kinerja pegawai tersebut harus mengacu kepada apa yang menjadi target capaian dari indikator kinerja sub bagian ataupun sub bidang organisasi. Begitu juga selanjutnya, bahwa indikator kinerja sub bagian/ sub bidang harus mengacu kepada target capaian indikator kinerja bagian/bidang dan sampai akhirnya mengacu kepada capaian target kinerja dari organisasi. Indikator kinerja dapat berupa indikator output maupun indikator outcome dan tetap harus memperhatikan capaian terhadap indikator yang telah disusun di dalam Rencana Strategis (Renstra) organisasi serta Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) baik indikator sasaran maupun indikator kinerja (IK). Dengan diberlakukannya pengukuran indikator kinerja pegawai ini dalam SKP, diharapkan masing-masing pegawai memiliki tanggung jawab menjalankan tugas pokok dan fungsinya selaku pegawai negeri sipil/ASN. Pegawai akan berusaha bekerja semaksimal mungkin untuk dapat mewujudkan target indikator kinerja dalam SKP.

Selanjutnya dengan pelaksanaan SKP ini, akan dapat melihat kondisi riil masing-masing organisasi terhadap

kuantitas dari personel pegawainya, apakah masih kekurangan atau kelebihan pegawai. Jika beban kerja telah dibagi habis kepada masing-masing pegawai berikut indikator kinerja masing-masing namun masih ada pegawai yang tidak memiliki tugas, maka terdapat kelebihan pegawai di dalam organisasi tersebut dan begitu pula sebaliknya.

Penilaian SKP dilaksanakan setiap akhir tahun anggaran (31 Desember) dengan membandingkan capaian dan target indikator kinerja pegawai yang telah diperjanjikan di awal tahun/kontrak kerja dan ditambahkan dengan tugas-tugas tambahan lainnya. Penilaian akhir dari prestasi kerja adalah dengan caramenggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja. Bobot nilai dari masing-masing adalah 60 persen bagi unsur SKP dan 40 persen bagi unsur perilaku kerja. Semakin tinggi bobot, maka semakin tinggi pula tunjangan penghasilan yang didapat. Tentunya dengan pelaksanaan seperti ini, diharapkan pegawai dapat semaksimal mungkin bekerja sesuai target indikator kinerja yang telah disusun sehingga terciptanya prinsip keadilan, berlakunya *reward*

dan *punishment* di mana siapa yang bekerja, akan mendapatkan lebih, bukan kerja tak kerja, penghasilan sama.

Selanjutnya Gibson (2014:110) mengungkapkan strategi metode pencapaian penilaian kinerja, meliputi:

1) Skala pencapaian penilaian Grafik

Metode strategi skala penilaian grafik skala yang mendaftarkan sejumlah cirri dan kisaran kinerja untuk masing-masing pegawai kemudian dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling baik menggambarkan tingkat kinerja untuk masing-masing ciri.

2) Skala pencapaian penilaian perilaku

Strategi skala pencapaian penilaian perilaku merupakan suatu metode penilaian yang bertujuan mengkombinasikan manfaat dari insiden kritis dan penilaian berdasarkan kuantitas dengan menjangkau skala berdasarkan kuantitas pada contoh-contoh spesifik dari kinerja yang baik dan jelek.

3) Pencapaian manajemen berdasarkan sasaran

Strategi pencapaian ini berdasarkan sasaran meliputi penetapan tujuan khusus yang dapat diukur bersama

dengan sasaran kerja masing-masing pegawai (SKP) dan selanjutnya secara berkala meninjau kemajuan yang dicapai.

II.2.2 Tunjangan Kinerja

1. Sujatmoko (2007), tunjangan kinerja atau insentif merupakan sarana motivasi, dapat berupa perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi.
2. Terry (2000) dalam Sujatmoko (2007), *incentive is a important actuating tool. Human being tend to strive more itensely when the reward for accomplasing satisfies their personal demand*, artinya tunjangan kinerja (insentif) adalah suatu alat penggerak yang penting. Manusia cenderung untuk berusaha lebih giat apabila balas jasa yang diterima memberikan kepuasan terhadap apa yang diminta.
3. Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 63 tahun 2011, tunjangan kinerja merupakan fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi

birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh seorang individu pegawai. Kinerja individu pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus sejalan dengan kinerja yang hendak dicapai oleh instansinya. Sedangkan variabel tunjangan kinerja meliputi (Pasal 3):

- a. Tingkat capaian pelaksanaan reformasi birokrasi instansi.
- b. Nilai dan kelas jabatan.
- c. Indikator dan harga nilai jabatan.
- d. Faktor penyeimbang.
- e. Indeks Tunjangan kinerja daerah provinsi (*Locality-Based Comparability Paymeents / localitipay rete*).

Tunjangan kinerja disebut juga sebagai penghargaan (*reward*) yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atau kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

4. Garry Dessler (2004) tunjangan kinerja merupakan pemberian imbalan atas hasil kerja yang dilakukan dengan melihat prestasi kerja itu sendiri.
5. Edwin B. Flippo dikutip oleh Moekijat (2005), pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada pegawai-pegawai

karena mereka telah memberi sumbangan kepada pencapaian organisasi.

6. Sastrohadiwiryo (2005:181), imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh instansi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan instansi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
7. Handoko (2008:155), bentuk pembayaran yang diberikan kepada pegawai sebagai pertukaran pekerjaan yang mereka berikan kepada majikan Segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja sama mereka. Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada pegawai.
8. Rivai (2011:357) sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada instansi. Pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa non uang.

Tunjangan kinerja merupakan sarana motifasi untuk menggerakkan pegawai agar berkerja lebih giat lagi untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dengan motifasi mendapatkan barang atau uang diluar gaji dengan pertimbangan atas hasil kerja yang dilakukan dengan melihat perestasi kerja itu sendiri.

a. Unsur-Unsur Tunjangan Kinerja

Pada dasarnya banyak ahli sepakat untuk membedakan tunjangan kinerja atas dua bentuk yang berlawanan yaitu finansial-nonfinansial, Langsung tidak langsung, keuangan-nonkeuangan, ekstrinsik-intrinsik.

Menurut Mondy dan Neo (dalam Rivai, 2005:358) yang membedakan jenis tunjangan kinerja adalah finansial dan nonfinansial.

1) Tunjangan kinerja finansial

a) Tunjangan kinerja langsung

Tunjangan kinerja langsung, merupakan tunjangan kinerja yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, tunjangan, dan insentif merupakan

hak pegawai dan kewajiban instansi untuk membayarnya.

- (1) Gaji, adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
- (2) Tunjangan, adalah tunjangan kinerja yang diberikan instansi kepada para pegawainya, karena pegawainya tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan instansi.
- (3) Insentif, adalah tunjangan kinerja yang diberikan kepada pegawai tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar atau mencapai target.

Tunjangan kinerja langsung terdiri atas pembayaran yang diterima oleh pegawai dalam bentuk uang, seperti gaji dan upah; pembayaran prestasi; pembayaran insentif seperti komisi, bonus, bagi keuntungan, dan opsi saham; serta pembayaran tertanggung seperti tabungan hari tua dan saham kumulatif.

b) Tunjangan kinerja tidak langsung

Tunjangan kinerja tidak langsung atau benefit adalah bentuk tunjangan yang tidak tercakup dalam tunjangan kinerja finansial langsung, seperti proteksi (asuransi, pesangon, tunjangan sekolah anak, pensiun), komisi luar jam kerja (lembur, cuti hari besar/sakit/hamil, serta fasilitas lain (rumah dan kendaraan).

Program tunjangan pekerja dapat dibagi ke dalam tiga kategori, yaitu:

- a) Tunjangan yang dapat memberikan peningkatan rasa aman bagi pekerja (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, uang pension, serta asuransi tenaga kerja).
- b) Program tunjangan yang berkaitan dengan kualitas kehidupan pekerja yang terpisah dari pekerjaan (pembayaran biaya kuliah, liburan, libur hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil bagi pekerja perempuan).
- c) Tunjangan yang diberikan untuk menjamin kenyamanan pekerja selama bekerja di organisasi

(tersedianya kendaraan kantor, ruang kantor yang nyaman, dan adanya tempat parkir yang aman.

2) Tunjangan kinerja nonfinansial.

Tunjangan kinerja nonfinansial dapat diberikan dalam berbagai bentuk, antara lain:

- a) Pemberian piagam penghargaan.
- b) Pemberian pujian lisan ataupun tertulis, secara resmi atau pribadi.
- c) Ucapan terimakasih secara formal ataupun informal.
- d) Promosi jabatan kepada pegawai yang baik selama waktu tertentu serta dianggap mampu.
- e) Pemberian tanda jasa/medali kepada pegawai yang telah mencapai masa kerja yang cukup lama dan mempunyai loyalitas tinggi.
- f) Pemberian hak untuk menggunakan sesuatu atribut jabatan (misalnya mobil atau motor).
- g) Pemberian perlengkapan khusus pada ruang kerja.

Simamora (2006:544) mengemukakan bahwa tunjangan kinerja mempunyai limaunsur karakteristik yang harus dimiliki apabila tunjangan kinerja dikehendaki secara

optimal efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya. Unsur-unsur tersebut antara lain sebagai berikut:

- 1) Arti penting. Sebuah imbalan/tunjangan kinerja tidak akan dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh orang-orang, atau perasaan mereka jika tunjangan kinerja tersebut tidak penting bagi mereka.
- 2) Fleksibilitas. Jika sistem imbalan disesuaikan dengan karakteristik unik dari anggota individu dan jika imbalan-imbalan tergantung pada tingkat kinerja tertentu maka imbalan-imbalan memerlukan berbagai tingkat fleksibilitas.
- 3) Frekuensi. Makin sering suatu imbalan dapat diberikan, makin besar pula potensi daya gunanya sebagai alat yang mempengaruhi kinerja pekerja.
- 4) Visibilitas. Imbalan-imbalan haruslah betul-betul dapat dinikmati oleh pegawai agar mereka dapat merasakan adanya hubungan antara kinerja dan hubungan itu sendiri.
- 5) Biaya. Makin rendah biaya, makin diinginkan imbalan tersebut dari sudut pandang organisasi.

Program tunjangan kinerja yang baik harus memenuhi beberapa aturan sebagai berikut (Simamora, 2006:545):

1) Sederhana

Aturan tunjangan kinerja haruslah ringkas, jelas dan dapat dimengerti.

2) Sepesifik

Tidaklah cukup untuk mengatakan “hasilkan lebih banyak” atau “hentikan kecelakaan kerja”. Para pegawai harus mengetahui secara rinci apa yang diharapkan supaya mereka kerjakan.

3) Dapat dicapai

Setiap pegawai harus memiliki kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu.

4) Dapat diukur

Tujuan yang terukur merupakan landasan dimana rencana tunjangan kinerja dibangun.

Tunjangan kinerja diberikan ada beberapa bentuk financial dan nonfinansial , tunjangan kinerja akan bisa berdaya guna secara optimal maka harus memenuhi arti penting : pegawai mengerti tujuan pemberian tunjangan

kinerja d, fleksibilitas : tunjangan kinerja disesuaikan dengan karakteristik unik dari pegawai individu, frekuensi : tunjangan kinerja yang diberikan semakin sering diberikan maka akan semakin mudah mempengaruhi pegawai, visibilitas : tunjangan kinerja diperoleh karena hasil capaian kerjanya, biaya makin rendah biaya organisasi diuntungkan serta bentuk aturan bersifat sederhana, spesifik, dapat dicapai dan dapat diukur. Dengan memperhatikan unsur-unsur tunjangan kinerja tersebut di atas maka antara pegawai dan majikan akan diuntungkan, pegawai jerih payahnya dihargai oleh majikan, majikan diuntungkan karena tujuan organisasi tercapai dengan optimal.

b. Pengukuran Tunjangan Kinerja

Program tunjangan kinerja dari instansi dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku. Terdapat beberapa aturan perundang-undangan yang mengatur pemberian tunjangan kinerja terhadap pegawai atau pekerja yang harus dipatuhi oleh instansi. Apabila instansi tidak patuh terhadap hukum atau peraturan yang berlaku tersebut akan dikenakan sanksi oleh pihak yang

berwenang. Selain itu, juga akan ada perlawanan dari pegawai yang menuntut program tunjangan kinerja yang adil dan layak serta wajar sesuai dengan Perundang-Undangan.

Menurut Hasibuan (2009:122) ada beberapa indikator yang mendasari program tunjangan kinerja instansi, yaitu:

1) Asas Adil

Besarnya tunjangan kinerja yang dibayar kepada setiap pegawai harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap pegawai menerima tunjangan kinerja yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap pegawai. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas pegawai akan lebih baik.

2) Asas Layak dan Wajar

Tunjangan kinerja yang diterima pegawai dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya tunjangan kinerja didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Bagian personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan tunjangan kinerja dengan eksternal tunjangan kinerja yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan pegawai yang berkualitas tidak berhenti.

Sedangkan tunjangan kinerja yang wajar berarti besaran tunjangan kinerja harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti prestasi kerja, pendidikan, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan, dan lain-lain.

c. Strategi Pemberian Tunjangan Kinerja

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang strategi sistem dan kebijaksanaan penilaian tunjangan kinerja pegawai negeri sipil SKP wajib dibuat

oleh seorang ASN diawal tahun. Ketentuan penyusunan dan pelaksanaannya secara teknis diatur dalam peraturan Kepala Badan kepegawaian Negara Nomor 1 tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil. Berdasarkan aturan tersebut SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang ingin dicapai selama satu tahun. SKP disusun berdasarkan rencana kerja tahunan instansi. Berikutnya SKP disusun oleh ASN yang bersangkutan sebagai kontrak kinerja setelah mendapat persetujuan dari atasan langsung. Pada akhir tahun dilakukan penilaian atas capaian SKP dan tunjangan kinerja atas SKP yang bersangkutan.

Penyusunan SKP bagi widyaiswara SKP memuat kegiatan tugas jabatan sebagaimana terdapat dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 14 tahun 2009 tentang jabatan fungsional widyaiswara dan tunjangan kerjanya. Adapun langkah-langkah menyusun SKP bagi widyaiswara kaitannya dengan tunjangan kinerja sebagai berikut:

- 1) Menelaah rencana kerja tahunan (RKT) instansi untuk menemukan program diklat instansi yang relevan dengan kompetensi dan spesialisasi yang bersangkutan.
- 2) Menyusun SKP dengan cara merinci kegiatan tugas jabatan dan menetapkan target yang harus dicapai dalam satu tahun.
- 3) Mengajukan SKP kepada atasan langsung untuk mendapat persetujuan. SKP yang telah disetujui berfungsi sebagai kontrak kerja. Hal ini penting dilakukan untuk menyajikan target kinerja secara optimal untuk mendapatkan tunjangan kinerja dengan mengkaji berbagai kegiatan tugas jabatan mulai dari kedisiplinan, pengembangan dan pelaksanaan diklat pengembangan profesi maupun unsur penunjang tugas widyaiswara.

Hasibuan (2009:121), strategi dalam pemberian tunjangan kinerja (balas jasa) antara lain :

- 1) Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian tunjangan kinerja terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan pegawai.

Pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar tunjangan kinerja sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan Kerja

Instansi memberikan balas jasa sesuai dengan beban kerja yang dikerjakan oleh pegawai serta memberikan bonus, hadiah dan penghargaan sesuai dengan kinerja dan prestasi pegawai. Kepuasan kerja muncul karena adanya rasa dihargai oleh instansi, kesesuaian atau keadilan tunjangan kinerja atas pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tersebut.

3) Pengadaan Efektif

Jika program tunjangan kinerja ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai yang qualified untuk instansi akan lebih mudah. Instansi akan dengan mudah merekrut atau memperoleh pegawai yang berkualitas.

4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya. Sesuai dengan

tujuan utama pegawai bekerja adalah untuk memperoleh tunjangan kinerja sebagai alat pemenuhan kebutuhan hidupnya.

5) Stabilitas Pegawai

Dengan program tunjangan kinerja atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

6) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin pegawai semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku, karena tidak mau diberhentikan oleh instansi.

7) Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program tunjangan kinerja yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan pegawai akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

II.2.3. Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai

Tunjangan kinerja merupakan salah satu bentuk berupa pemberian insentif uang atau barang dan jasa yang

diberikan oleh suatu organisasi atas pelaksanaan pekerjaan yang berkualitas sehingga membantu dalam pencapaian tujuan organisasi atau institusi. Mangkunegara (2011:72) menyebutkan bahwa tunjangan merupakan insentif berupa uang jika pemberiannya dikaitkan dengan tujuan akan sangat mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Menurut Simamora (1997:663) “tunjangan pegawai (*employee benefit*) adalah pembayaran-pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok, dan instansi membayar semua atau sebagian dari tunjangan”.

Kinerja seorang pegawai tergantung pada banyak faktor. Pemberian insentif merupakan salah satu bentuk rangsangan atau motivasi yang sengaja diberikan kepada pegawai agar mereka bekerja lebih produktif lagi, meningkatkan prestasinya dalam mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya orang bekerja untuk mencari nafkah dengan memperoleh gaji yang sepadan dengan kemampuan dan jerih payahnya. Jika seorang pegawai merasa hasil jerih payahnya sebagai pegawai dihargai

sepadan dengan balas jasa yang diperolehnya maka ia akan termotivasi untuk bekerja. Dengan demikian kinerja pegawai akan tercapai secara optimal jika terdapat dukungan material dari apa yang dia lakukan.

Pemberian tunjangan kinerja di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.63 tahun 2011 menyatakan bahwa tunjangan kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai negeri sipil yang merupakan fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi dan didasarkan pada capaian kinerja pegawai negeri sipil tersebut yang sejalan dengan capaian kinerja organisasi dimana pegawai negeri sipil tersebut bekerja. Untuk mengukur tunjangan kinerja dalam penelitian ini digunakan indikator yaitu asas keadilan dan asas kelayakan (Hasibuan, 2009:122).

Tunjangan kinerja dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Tunjangan kinerja memegang peranan penting dalam menciptakan kinerja pegawai karena

salah satu alasan utama orang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan tunjangan kinerja dari instansi merupakan sumber pendapatan untuk pegawai. Tunjangan kinerja yang diberikan instansi secara adil dan wajar akan memberikan sebuah dorongan positif kepada pegawai.

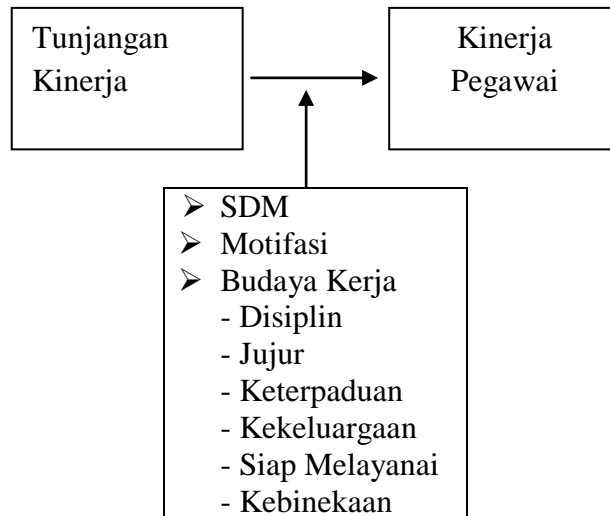
Simamora (2006) mengatakan bahwa tunjangan kinerja dalam bentuk finansial adalah penting bagi pegawai, sebab dengan tunjangan kinerja ini pegawai dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Jika sistem tunjangan kinerja diterapkan secara adil dan kompetitif oleh instansi maka pegawai akan mempertahankan posisinya dalam instansi atau dengan kata lain pegawai ingin tetap bekerja pada instansi tersebut. Konsekuensinya, pegawai akan berlomba-lomba menunjukkan kinerjanya yang terbaik, karena instansi hanya akan mempekerjakan pegawai yang kinerjanya bagus. Pegawai akan termotivasi untuk berprestasi dan meningkatkan kinerjanya.

Tunjangan kinerja akan mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung. Tunjangan kinerja yang baik akan mendorong pegawai bekerja dengan lebih baik, misalnya dengan adanya hadiah bagi pegawai yang berprestasi atau bonus bagi pegawai yang bekerja dengan baik. Maka pegawai akan selalu memperbaiki diri untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

Tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai yaitu apabila tunjangan kinerja seorang pegawai diberikan secara tepat dan benar maka akan memperoleh kepuasan kerja dan terdorong untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila tunjangan itu diberikan tidak memadai atau kurang tepat maka kinerja akan menurun. Oleh karena itu, tunjangan kinerja individu pegawai negeri sipil dapat meningkat atau menurun sejalan dengan peningkatan atau penurunan kinerja yang diukur berdasarkan indikator kinerja utama instansi. Dengan demikian tunjangan kinerja dapat mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan dengan salah satu tujuannya yaitu semakin tinggi organisasi mampu memberikan gaji

yang tinggi dapat menunjukkan semakin suksesnya organisasi atau institusi tersebut.

II.3. Kerangka Teoritik



Gambar I.1
Kerangka Teoritik

II.4. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya (Sugiyono, 2012). Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Ha : Tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta tahun 2015.

II.5. Definisi Konsepsional

Adapun definisi konsepsional dari penelitian tesis ini adalah:

1. Kinerja pegawai adalah hasil kerja atau tingkat pencapaian hasil berdasarkan kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu seseorang dalam melaksanakan atau mengerjakan suatu pekerjaan, agar dapat diukur dengan indikator kinerja yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan instansi sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab yang diberikan kepada seorang pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta.
2. Tunjangan kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai negeri sipil yang merupakan fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi yang didasarkan atas capaian kinerja pegawai yang sejalan dengan capaian kinerja instansi. Dengan demikian tunjangan kinerja pegawai Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta dapat meningkat atau menurun sejalan dengan

peningkatan atau penurunan kinerja yang diukur berdasarkan indikator kinerja instansi.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah : hal-hal yang telah ada pada lingkungan kerja kantor Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta tahun 2015 baik yang mendukung atau menghambat tercapainya capaian kinerja pegawai, selain pemberian tunjangan kinerja.

II.6. Definisi Operasional

1. Kinerja Pegawai (Variabel Y)

Untuk mengukur variabel kinerja pegawai (Y) digunakan indikator sebagai berikut:

- a. Kualitas

Kualitas adalah hasil aktivitas yang dilakukan dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas, meliputi:

- 1) Kualitas hasil kerja pegawai sesuai dengan ketentuan.
- 2) Hasil pekerjaan pegawai sesuai dengan standar kualitas instansi.

3) Prestasi pegawai, baik dalam hal kualitas hasil kerja.

b. Kuantitas

Kuantitas adalah Jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah-istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang bisa diselesaikan, meliputi:

- 1) Jumlah unit yang dihasilkan sesuai dengan target.
- 2) Rata-rata jumlah unit yang dihasilkan sering melebihi target.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu adalah tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain, meliputi:

- 1) Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- 2) Pegawai selalu berkoordinasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat.

2. Tunjangan Kinerja (Variabel X)

Untuk mengukur variabel tunjangan kinerja (X) digunakan indikator sebagai berikut:

a. Asas Keadilan :

- 1) Balas jasa yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan beban kerja.
- 2) Balas jasa yang diberikan kurang lebih sama dengan pegawai yang bekerja di instansi lain di sekitar instansi untuk pekerjaan yang sama.
- 3) Balas jasa yang diberikan sesuai dengan prestasi kerja dan atau resiko pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai.
- 4) Pegawai diberi tunjangan sesuai dengan kerja keras yang dilakukannya.
- 5) Balas jasa yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan ketentuan peraturan yang ada.

b. Asas Kelayakan :

- 1) Balas jasa yang diberikan kepada pegawai cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup sekeluarga.

2) Tunjangan yang diberikan di luar gaji pokok dapat mencukupi kebutuhan sesuai dengan maksud tunjangan itu.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Menggali data untuk mencari informasi berkenaan dengan hal-hal lainnya yang mendukung tercapainya kinerja pegawai di satuan kerja Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta tahun 2015 selain pemberian tunjangan kinerja, diantaranya adalah kualitas sumber daya manusia yang ada, motifasi pimpinan dan budaya kerja .