

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini perlu kiranya peneliti menyampaikan teori-teori yang mendukung tentang tunjangan tambahan penghasilan. Teori diperoleh melalui buku-buku ilmiah, laporan penelitian sebelumnya, karangan-karangan ilmiah, peraturan-peraturan, dan sumber-sumber tertulis maupun media elektronik. Sehingga dapat menjadi sebuah acuan dasar teori untuk objek yang akan diteliti.

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen

Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris, "*Manage*" yang memiliki arti mengelola/mengurus, mengendalikan, mengusahakan, dan juga memimpin. Manajemen juga dapat dikatakan sebagai seni. Manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui kerja sama dengan orang lain. Seni manajemen terdiri dari kemampuan untuk melihat totalitas di bagian-bagian yang terpisah dari suatu kesatuan gambaran tentang visi. Seni manajemen mencakup kemampuan komunikasi visi tersebut. Aspek-aspek perencanaan kepemimpinan, komunikasi dan pengambilan keputusan mengenai unsur manusia tentang cara menggunakan pendekatan manajemen seni.

Pengertian manajemen yang lebih jelas berikut dikemukakan pengertian menurut beberapa ahli antara lain:

Menurut Appley dan Oey Liang Lee (2010:16) mendefinisikan Manajemen adalah:

‘Seni dan ilmu, dalam manajemen terdapat strategi memanfaatkan tenaga dan pikiran orang lain untuk melaksanakan suatu aktifitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam manajemen terdapat teknik-teknik yang

kaya dengan nilai-nilai estetika kepemimpinan dalam mengarahkan, memengaruhi, mengawasi, mengorganisasikan semua komponen yang saling menunjang untuk tercapainya tujuan yang dimaksudkan'.

Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (G.R. Terry, 2010, 16).

Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan melalui pemanfaatan sumber daya dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu (Athoillah, 2010).

### **2.1.1.1 Peran Penting Manajemen dalam Organisasi**

Manajemen sangat penting dalam organisasi. Karena diharuskan setiap kelompoknya saling bekerja sama sehingga dapat mengambil keputusan yang baik. Manajemen yang tidak bisa menjalankan peran sesuai tuntutan perusahaan dapat membawa kegagalan. Peran penting dalam manajemen organisasi terbagi menjadi 2 golongan yaitu organisasi formal dan organisasi informal.

#### **1. Organisasi Formal**

Organisasi formal itu kumpulan dari dua orang atau lebih yang mengikatkan diri dengan suatu tujuan hubungan kerja yang rasional. Sebuah organisasi formal memiliki struktur yang terbentuk dengan baik. Contoh organisasi formal itu seperti perusahaan, badan pemerintah, sekolah, dan negara.

#### **2. Organisasi Informal**

Sekelompok orang yang terlibat pada suatu aktifitas namun tujuan bersamanya tidak disadari. Keanggotaan pada organisasi informal dapat dicapai baik secara sadar, maupun tidak sadar. Contoh organisasi informal itu seperti arisan keluarga, orang-orang di kendaraan umum, sekumpulan penonton yang sedang menyaksikan pertandingan sea games volly.

### 2.1.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen menurut para ahli secara umum memiliki kesamaan.

Menurut Henry Fayol menyatakan ada 5 fungsi yang utama dari sebuah manajemen yaitu :

a. Perencanaan (*Planning*)

Merupakan pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi kebijaksanaan proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

1. Penentuan sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan.
3. Penugasan tanggung jawab tertentu.
4. Pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugasnya.

c. Penyusunan (*Staffing*)

Penyusunan personalia adalah penarikan (*recruitment*) latihan dan pengembangan serta penempatan dan pemberian orientasi pada karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

d. Pengarahan (*Leading*)

Adalah bagaimana membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan.

e. Pengawasan (*Controlling*)

Adalah penemuan dan penerapan cara dan alat untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia dipandang sebagai peranan yang cukup penting. Apa yang dilakukan oleh manajer SDM menggambarkan bagaimana aktifasi pengelolaan SDM di lingkungan perusahaan maupun instansi pemerintahan. Manajemen SDM adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan SDM, mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan itu, dan mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi di mana SDM itu berada.

Pengertian manajemen sumber daya manusia yang lebih jelas berikut dikemukakan pengertian menurut beberapa para ahli antara lain :

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuana di setiap perusahaan (Mathis & Jackson dalam Suparno Eko Widodo, 2015, 5)

Tetapi Bohlander dan Snell yang dialih bahasakan oleh Suparno Eko Widodo (2015.4) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah:

‘Suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja’.

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat (Edwin B. Flippo dalam Drs. Melayu S.P. Hasibuan, 2010, 10)

### 2.1.2.1 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sesuai dengan pengertian manajemen sumber daya manusia yang telah dirumuskan sebelumnya, maka kegiatan-kegiatan pengolahan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan kedalam beberapa fungsi, maka tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan produktivitas yang telah ditetapkan. Adapun tujuan umum manajemen sumber daya manusia menurut (Melayu S.P. Hasibuan, 2011, 250) adalah sebagai berikut:

1. Menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan;
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan;
3. Menghindari terjadinya kesalahpahaman dalam manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas;
4. Mempermudah koordinasi sehingga produktivitas kerja meningkat; dan
5. Menghindari kekurangan-kekurangan atau kelebihan pegawai.

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi-fungsi operasional. Di dalam merumuskan fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia terdapat perbedaan antara para ahli. Perbedaan tersebut terjadi karena adanya perbedaan dalam memandang tingkat kepentingan (*urgensi*) dari kegiatan-kegiatan pokok dalam pengolahan sumber daya manusia yang diangkatnya sebagai fungsi operasional manajemen sumber daya manusia. Berikut adalah beberapa fungsi operasional manajemen sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan oleh Flippo. Menurutnya, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ada dua, yakni :

1. Fungsi managerial
  - a. Perencanaan (*Planning*) mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

- b. Pengorganisasian (*Organizing*) dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.
- c. Pengarahan (*Directing*) terdiri dari fungsi *staffing* dan *leading*. Fungsi *staffing* adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi *leading* dilakukan pengarahannya agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.
- d. Pengawasan (*Controlling*) adanya fungsi manajerial yang mengatur aktifitas-aktifitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

## 2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan (*Procurement*) Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.
- b. Pengembangan (*Development*) Usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik.
- c. Kompensasi (*Compensation*) Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai berupa uang kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi.
- d. Pengintegrasian (*Integration*) Integrasi SDM merupakan usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan pegawai

dengan kepentingan-kepentingan perusahaan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

- e. Pemeliharaan (*Maintenance*) Jika suatu perusahaan telah melaksanakan fungsi-fungsi SDM diatas, maka perusahaan tersebut memiliki pegawai yang mempunyai kemauan dan kemampuan untuk bekerja di atas standard yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Maka pemeliharaan SDM bertujuan untuk mempertahankan dan atau meningkatkan kondisifisik, mental, dan sikap pegawai, agar mereka semuanya tidak keluar dari perusahaan dan bekerja secara produktif untuk menunjang pencapaian tujuan perusahaan tempat pegawai-pegawai tersebut bekerja.
- f. Pemisahan (*Separation*) Jika fungsi pertama dari fungsi operasional adalah fungsi pengadaan pegawai untuk memperoleh pegawai yang mau dan mampu bekerja, adalah logis bila fungsi yang terakhir dari fungsi operasional SDM adalah melakukan pemutusan hubungan kerja dan mengembalikan pegawai ke masyarakat didalam keadaan yang lebih sejahtera sebelum dirinya bergabung ke dalam perusahaan.

### **2.1.3 Perilaku Organisasi**

Manusia adalah faktor utama yang sangat penting dalam setiap organisasi apapun bentuknya. Ketika manusia memasuki dunia organisasi maka itulah awal perilaku manusia yang berada dalam organisasi itu. Oleh karena persoalan-persoalan manusia senantiasa berkembang berdasarkan situasi dan kondisi dan semakin sulit dikendalikan, maka persoalan-persoalan organisasi dan khususnya persoalan perilaku organisasi semakin hari semakin berkembang.

Pengertian perilaku organisasi yang lebih jelas berikut dikemukakan pengertian menurut beberapa para ahli antara lain:

Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari semua aspek yang berkaitan dengan tindakan manusia, baik aspek pengaruh anggota terhadap organisasi maupun pengaruh organisasi terhadap anggota (Rivai yang dalam Adam Indrawijaya, 2011, 37)

Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu (Toha dalam Hendri Suherman, 2012)

Perilaku organisasi adalah cara berfikir yang meneliti dampak perilaku dari individu, kelompok, dan struktur organisasi yang bertujuan untuk meraih pengetahuan dalam mengembangkan efektifitas organisasi (Tetapi Stephen Robbins dalam Wahjono Imam, 2010, 35)

#### **2.1.4 Kompensasi Tunjangan Tambahan Penghasilan**

Sistem penggajian Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberlakukan di Indonesia mengacu kepada sistem pemberian gaji dasar yang sangat rendah, serta tidak secara langsung menyesuaikan dinamika perubahan inflasi dan biaya hidup dari tahun ke tahun. Dengan tingkat inflasi Indonesia yang relatif tinggi, mata uang rupiah terus mengalami depresiasi terhadap mata uang jangkar (US \$). Kondisi tersebut berdampak terhadap semakin lemahnya daya beli masyarakat, termasuk PNS. Dengan sistem penggajian sekarang ini, mayoritas PNS di Indonesia akan merasa sulit untuk mendukung pemenuhan kebutuhan primer sehari-hari setiap bulannya, walaupun dalam kategori hidup sederhana.

Sistem penggajian ini diyakini merupakan salah satu penyebab timbulnya korupsi (*corruption by need*). Bentuk korupsi tersebut adalah dengan melakukan penyalahgunaan wewenang dengan memanfaatkan aturan hukum yang lemah untuk tujuan memenuhi kebutuhan hidup. Kenyataan bahwa gaji PNS tidak memadai menumbuhkan sikap permisif masyarakat terhadap perilaku korupstif PNS. Demikian pula, sikap toleransi PNS terhadap

lingkungan kerja yang korup menjadi semakin meluas di seluruh Indonesia, seiring berkembangnya pola hidup masyarakat yang semakin konsumtif. Kondisi tersebut menjadikan Indonesia merupakan salah satu Negara yang terkorup di dunia sehingga harus segera dicarikan solusinya.

Kebijakan pemberian honorarium kepada PNS yang selama ini dilakukan hanya terbatas kepada PNS yang terlibat pada kegiatan proyek, pada unit kerja teknis tertentu justru menimbulkan ketimpangan dan berpotensi menyulut kecemburuan antar PNS. Kondisi tersebut mengakibatkan demotivasi kerja bagi sebagian besar PNS. Usaha telah dilakukan oleh beberapa pemerintah dalam mencari solusi untuk mengatasi rendahnya pendapatan PNS. Cara yang diterapkan yaitu dengan memberikan kompensasi tunjangan tambahan penghasilan secara merata kepada seluruh pegawai.

Berdasarkan peraturan baru yaitu Permendagri No. 13 tahun 2006, pasal 39 ayat (2) berbunyi: “Tambahan penghasilan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan dalam rangka peningkatan kesejahteraan pegawai berdasarkan beban kerja atau tempat bertugas atau kondisi kerja atau kelangkaan profesi atau prestasi kerja”. Dengan ketentuan tersebut maka memungkinkan bagi pemerintah Provinsi untuk memberikan tunjangan berupa tambahan penghasilan bagi PNS daerah asalkan berdasarkan kepada beban kerja atau tempat bertugas atau kondisi kerja atau kelangkaan profesi atau prestasi kerja.

Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil (TP-PNS) juga ditetapkan dalam peraturan pemerintah mengenai pemberian Tambahan Penghasilan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1980 yang dibuat pada tanggal 13 Maret 1980 yang berbunyi: “Pemerintah memberikan tambahan penghasilan bagi pegawai negeri dan pejabat negara dalam rangka meningkatkan mutu, prestasi kerja serta untuk mencapai daya guna yang sebesar-besarnya, maka dipandang perlu untuk memberikan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai”.

Pendekatan untuk memberikan kompensasi tunjangan tambahan penghasilan terhadap PNS diatas sebagai salah satu solusi yang obyektif dalam mengatasi rendahnya pendapatan PNS. Harapan kebijakan Tambahan Penghasilan bagi PNS Daerah Dengan diberlakukannya kebijakan tambahan penghasilan bagi PNS daerah diharapkan berdampak kepada peningkatan kesejahteraan pegawai. Pemberian tambahan penghasilan tersebut bersifat rutin diterima pegawai per-bulan sehingga menumbuhkan keyakinan pegawai dalam menetapkan perencanaan kebutuhan hidupnya. Disisi lain pemberian tambahan penghasilan diarahkan agar seluruh PNS termasuk pegawai pada garis depan pelayanan agar dapat meningkatkan disiplin dan kinerjanya dan dapat memberikan kualitas layanan sesuai standar prosedur baku (SOP) yang ditetapkan. Pemerintah di daerah dapat memberlakukan sanksi yang tegas bagi pegawai yang menerima suap dalam memberikan layanan masyarakat.

Berdasarkan peraturan gubernur kompensasi tunjangan tambahan penghasilan (ttp) adalah penghasilan yang diperoleh berdasarkan atas hasil pencapaian kinerja selama 1 (satu) bulan diluar gaji yang diterima dengan sah, sesuai ketentuan peraturan dan perundang-undangan yang telah ditetapkan. Kompensasi tunjangan tambahan penghasilan bisa diartikan juga sebagai upah diluar gaji yang diterima oleh pegawai sebagai sarana untuk memotivasi berupa materi, yang diberikan sebagai suatu perangsang ataupun pendorong dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dalam organisasi.

Di Provinsi Jawa Barat, TPP itu diformalkan melalui Peraturan Gubernur Nomor 36 tahun 2008 Tentang Perubahan Atas Aturan Gubernur Jawa Barat Nomor 11 Tahun 2010 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Provinsi Jawa Barat Tahun Anggaran 2010.

#### **2.1.4.1 Pengertian Kompensasi TTP**

Personel atau karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi pasti membutuhkan kompensasi atau imbalan yang cukup dan adil, malah kalau bisa cukup kompetitif dibanding dengan organisasi lain. Sistem kompensasi yang baik akan sangat mempengaruhi produktivitas seseorang dalam meningkatkan kinerjanya.

Suatu sistem kompensasi yang baik perlu didukung oleh metode secara rasional yang dapat menciptakan seseorang digaji atau diberi kompensasi sesuai tuntutan pekerjaannya. Kompensasi akan mempunyai dampak terhadap perencanaan, pengawakan, dan pengembangan personel. Kompensasi juga sangat berpengaruh terhadap motivasi dan daya tarik perusahaan.

Pengertian kompensasi yang lebih jelas berikut dikemukakan pengertian menurut beberapa para ahli antara lain :

Kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka (Sedarmayanti, 2011, 239).

Kompensasi adalah kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja (Wibowo, 2011, 461).

Kompensasi adalah sesuatu yang di pertimbangkan sebagai suatu yang sebanding (Andrew yang dialih bahasakan oleh A.Anwar PrabuMangkunegara, 2010, 83)

#### **2.1.4.2 Tujuan Kompensasi TTP**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan yang dialih bahasakan oleh Suparno Eko Widodo (2015.120) tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah :

##### **1. Ikatan Kerja Sama**

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawannya. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/ majikan wajib membayar kompensasi.

## 2. Kepuasan Kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.

## 3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan lebih mudah.

## 4. Motivasi

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

## 5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* yang relatif kecil.

## 6. Disiplin

memberikan balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan akan semakin baik.

## 7. Pengaruh Serikat Buruh

Program kompensasi yang berjalan dengan baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

## 8. Pengaruh Pemerintah

Jika program ompensasi sesuai dengan Undang-Undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka *intervensi* pemerintah dapat dihindarkan.

### **2.1.4.3 Asas Kompensasi TTP**

Menurut Hasibuan yang telah dialih bahasakan oleh Suparno Eko Widodo (2015.122) asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta memperhatikan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku :

#### a. Asas Adil

Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan. Kompensasi tanpa menyesuaikan aspek –aspek diatas akan menggagalkan maksud dari kompensasi itu sendiri.

b. Asas Layak dan Wajar

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relative, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

#### 2.1.4.4 Jenis Kompensasi TTP

Menurut Triton (2012.125), kompensasi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan sifat penerimaannya dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu :

1. Kompensasi yang bersifat *financial*

Kompensasi yang bersifat *financial* adalah kompensasi yang diterima oleh karyawan dalam bentuk uang atau bernilai uang misalnya adalah gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang dibayarkan oleh organisasi atau perusahaan.

2. Kompensasi yang bersifat *non-financial*

Kompensasi ini diberikan dengan maksud mempertahankan karyawan dalam jangka panjang, misalnya penyelenggaraan program-program pelayanan bagi karyawan yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan seperti program wisata, penyediaan fasilitas kantin, penyediaan tempat ibadah, lapangan olahraga di tempat kerja dan lain-lain.

Sedangkan menurut Triton (2012.126), berdasarkan mekanisme penerimaannya, kompensasi dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu :

1. Kompensasi langsung, yaitu kompensasi yang penerimaannya secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja.

2. Kompensasi pelengkap atau tidak langsung yaitu kompensasi yang penerimaannya secara tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja.

#### **2.1.4.5 Sistem Kompensasi TTP**

Menurut Hasibuan yang telah dialih bahasakan oleh Suparno Eko Widodo (2015.124), sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan diantaranya : sistem waktu, sistem hasil (*output*) dan sistem borongan.

Untuk lebih jelasnya sistem kompensasi diuraikan sebagai berikut :

##### **a. Sistem Waktu**

Dalam Sistem Waktu, kompensasi ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, atau bulan. Sistem waktu ini diterapkan jika prestasi kerja sulit diukur perunitnya, dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Kebaikan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

##### **b. Sistem Hasil**

Besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter dan kilogram. Dalam sistem hasil (*output*), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Kebaikan sistem ini memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Kelemahan sistem hasil ini ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

##### **c. Sistem Borongan**

Suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Dalam sistem borongan ini pekerja biasa mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

#### **2.1.4.6 Kebijakan Kompensasi TTP**

Sistem kompensasi yang efektif: kebijakan penggajian dipilih untuk membantu pencapaian tujuan sistem penggajian. Terdapat 4 (empat) dasar kebijakan penggajian yang harus dipertimbangkan dalam menentukan gaji, menurut Milkovich dan Newman (2012.19), yaitu:

##### **1. Kesamaan Internal (*Internal Alignments*)**

Mengacu pada perbandingan antara posisi jabatan dan keahlian dalam perusahaan sendiri. Jabatan dan keahlian di bandingkan dalam konteks kontribusinya pada tujuan bisnis organisasi. *Internal alignment* merupakan suatu *pay rate* untuk karyawan dengan pekerjaan yang sama dan untuk pekerjaan yang berbeda juga. *Pay relationship* dalam suatu organisasi mempengaruhi semua *compensation objectives*, mempengaruhi keputusan karyawan untuk menetap dalam organisasi, untuk lebih fleksibel dengan menginvestasikan pelatihan tambahan atau mencari tanggung jawab yang lebih besar.

##### **2. Persaingan dengan eksternal (*External Competitiveness*)**

Mengacu pada perbandingan penggajian antara organisasi yang satu dengan organisasi saingannya atau pesaing. Banyak organisasi yang mendasarkan sistem pembayarannya dengan *market-driven*, dimana mendasarkan pembayarannya dengan apa yang pesaingnya berikan. Ada 2 (dua) akibat dari kebijakan ini yaitu:

- a. Jika karyawan melihat bahwa gaji mereka tidak sebanding dengan karyawan lain dalam organisasi lain, maka mereka akan keluar.

- b. Biaya sumber daya manusia akan memberi dampak tambahan biaya total sumber daya manusia yang kemudian akan mempengaruhi harga barang dan jasa yang diproduksi oleh organisasi. Biaya sumber daya manusia ini harus ditetapkan pada suatu tingkat dimana perusahaan dapat memaksimalkan tingkat efisiensinya.

### 3. Kontribusi Karyawan (*Employee Contributions*)

Mengacu pada pembayaran berdasar karyawan pada kinerjanya, karyawan dibayar berbeda dengan yang lainnya jika seorang karyawan mempunyai kinerja yang lebih baik dalam melakukan pekerjaan yang sama. Kontribusi karyawan merupakan kebijakan pengambilan keputusan yang penting karena secara langsung mempengaruhi sikap dan *work behaviours* seseorang. Jadi, ini merupakan perbandingan antar karyawan, atau insentif yang dibayar berdasar hasil penilaian kinerja.

### 4. Manajemen (*Management*)

Kebijakan manajemen dalam administrasi yaitu sistem penggajian dalam menggabungkan desain *external competitiveness*, *internal alignment* dan *employee contributions* disesuaikan dengan tujuan perusahaan di mana *the right people get the right pay for achieving the right objectives in the right way*. Sistem yang paling bagus sekalipun akan tidak bermanfaat tanpa kecakapan manajemen. Keputusan yang diambil harus membantu organisasi dalam meraih tujuannya.

#### **2.1.4.7 Golongan Jabatan Yang Berhak Menerima Tunjangan Tambahan Di Pemrov Bandung**

Meskipun hampir 5 tahun tidak ada perubahan atau kenaikan, namun dibandingkan dengan daerah lain Tunjangan Tambahan Penghasilan (TTP) PNS Pemrov Bandung relatif masih lebih tinggi. Kebijakan pemberian Tunjangan Tambahan Penghasilan (TTP) ini berdasarkan peraturan gubernur Jawa Barat Nomor 119 tahun 2009 Tentang Pedoman

Pengukuran Kinerja Dalam Pemberian Tunjangan Tambahan Penghasilan (TTP) yang berlaku sejak tahun 2010.

Penghitungan tambahan penghasilan dilaksanakan dengan ketentuan :

- a. Untuk pejabat struktural, dilaksanakan berdasarkan perkalian antara tambahan penghasilan dan koefisien jabatan; dan
- b. Untuk pejabat fungsional yang melaksanakan tugas tertentu, pejabat fungsional umum dan CPNS, dilaksanakan sesuai dengan tunjangan tambahan penghasilan yang ditetapkan.

Pengukuran kinerja dilaksanakan berdasarkan :

- a. Aspek perilaku kerja (memiliki bobot 40%), yang merupakan perilaku PNS dan CPNS yang diukur dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sesuai jabatannya; dan
- b. Aspek prestasi kerja (memiliki bobot 60%), yang merupakan capaian kinerja pegawai yang diukur dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sesuai dengan jabatannya.

Pengukuran aspek perilaku kerja dilaksanakan dengan menerapkan pemotongan terhadap tambahan penghasilan bagi PNS dan CPNS yang melanggar ketentuan sebagai berikut :

- a. Hadir terlambat tanpa ijin.
- b. Pulang lebih cepat tanpa ijin.
- c. Tidak masuk kerja tanpa ijin.
- d. Tidak melaksanakan tugas dan/atau perintah kedinasan dari atasan tanpa alasan.
- e. Dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat terdiri dari beberapa golongan jabatan beserta besaran kompensasi tunjangan tambahan penghasilan.

**Tabel 2.1**  
**Besaran Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil Pemerintah**  
**Provinsi Jawa Barat**

No	Golongan Jabatan	Besaran
----	------------------	---------

1	Eselon II/b	32.000.000
2	Eselon II/a (Sekda)	25.000.000
3	Eselon (Kepala OPD)	23.000.000
4	Eselon II/a	19.000.000
5	Eselon II/b	19.000.000
6	Eselon III/a	11.000.000
7	Eselon III/b	9.000.000
8	Eselon IV	7.000.000
9	Gol IV/e	2.950.000
10	Gol IV/d	2.900.000
11	Gol IV/c	2.850.000
12	Gol IV/b	2.800.000
13	Gol IV/a	2.750.000
14	Gol III/d	2.400.000
15	Gol III/c	2.350.000
16	Gol III/b	2.300.000
17	Gol III/a	2.250.000
18	Gol II/d	1.650.000
19	Gol II/c	1.600.000
20	Gol II/b	1.550.000
21	Gol II/a	1.500.000

Sumber : Data Primer BAPPEDA

#### **2.1.4.8 Masalah Yang Berkaitan Dengan Kompensasi Tunjangan Tambahan**

##### **Penghasilan**

Tunjangan menimbulkan biaya tambahan dari instansi, banyak dan besarnya tunjangan haruslah disesuaikan dengan kemampuan organisasi. Tunjangan disesuaikan dengan kriteria kebutuhan organisasi dan anggota secara proporsional. Tuntutan dari pegawai perlu diperhatikan, tetapi tidak harus sepenuhnya dikabulkan. Pengeluaran untuk tunjangan biasanya oleh pemerintah deiberikan keringanan pajak. Tunjangan menunjukkan adanya tanggung jawab sosial yang tinggi dari instansi. Tunjangan harus mempertimbangkan reaksi dari pegawai. Masalah yang sering timbul yang berkaitan dengan tunjangan antara lain:

1. Tunjangan yang terlalu banyak bisa menimbulkan pengeluaran yang berlebihan bagi instansi atau perusahaan.

2. Tunjangan yang sudah rutin sering dianggap oleh karyawan sebagai sesuatu yang memang sudah seharusnya (*take it for granted*) sehingga tidak menimbulkan efek motivasi lagi seperti ketika pertama kali diadakan.
3. Tunjangan juga dapat menjadi sumber keluhan, sekali perna diadakan, bila sampai terlupa akan menjadi tuntutan
4. Manfaat tunjangan untuk meningkatkan motivasi karyawan sering diragukan, karena ia hanya efektif pada awal diadakannya, tetapi kalau sudah lama dianggap sudah merupakan kewajiban instansi, bukan merupakan rangsangan atau insentif untuk meningkatkan kinerja lagi.

### **2.1.5 Pengertian Kinerja**

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara dalam Suparno Eko Widodo (2015) bahwa istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Lebih lanjut Mangkunegara menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi.

Pengertian kinerja yang lebih jelas berikut dikemukakan pengertian menurut beberapa ahli antara lain:

Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material, maupun non fisik/non material (Nawawi dalam Suparno Eko Widodo, 2015)

Tetapi menurut Simanjuntak yang telah dialih bahsakan oleh Suparno Eko Widodo (2015) mengemukakan:

“Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil

kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu”.

Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (Foster dan Seeker dalam Suparno Eko Widodo, 2015)

### **2.1.5.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Simanjuntak yang telah dialih bahsakan oleh Suparno Eko Widodo (2015) kinerja dipengaruhi oleh :

1. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Menurut Sedarmayanti yang telah dialih bahsakan oleh Suparno Eko Widodo(2015), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain : 1) Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja), 2) pendidikan, 3) keterampilan, 4) manajemen kepemimpinan, 5) tingkat penghasilan, 6) gaji dan kesehatan, 7) jaminan sosial, 8) iklim kerja, 9) sarana dan prasarana, 10) teknologi, dan 11) kesempatan berprestasi.

Menurut Mathis dan Jackson yang telah dialih bahasakan oleh Suparno Eko Widodo (2015) pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertai diantaranya :

a. Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* dan *skill*) artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Menurut Sedarmayanti yang telah dialih bahasakan oleh Suparno Eko Widodo (2015), instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai dalam mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi, yaitu:

Prestasi kerja, hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.

1. Keahlian, tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, insentif, dan lain-lain.
2. Perilaku, sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab dan disiplin.
3. Kepemimpinan, merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan, dan penentuan prioritas.

### **2.1.5.2 Tujuan Dan Manfaat Pengukuran Kinerja**

Batasan tentang pengukuran kinerja adalah sebagai usaha formal yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi hasil kegiatan yang telah dilaksanakan secara periodik berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pokok dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan yang diinginkan (Mulyadi & Setyawan, 2011, 227)

Secara umum tujuan dilakukan pengukuran kinerja menurut Gordon (2010.36) adalah untuk :

1. Meningkatkan motivasi karyawan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi.
2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing karyawan.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan.
4. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti produksi, transfer dan pemberhentian.

Manfaat sistem pengukuran kinerja menurut Mulyadi & Setyawan (2011.212-225) yaitu :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggannya dan membuat seluruh personil terlibat dalam upaya pemberi keputusan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Membuat suatu tujuan strategi yang biasanya masih kabur menjadi lebih kongkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran perusahaan.

### 2.1.5.3 Proses Penyusunan Penilaian Kinerja

Proses penyusunan penilaian kinerja menurut Mondy dan Noeter yang telah dialih bahsakan oleh Suparno Eko Widodo (2015) bagi dalam beberapa tahapan kegiatan yang ditunjukkan dalam gambar sebagai berikut:



**Gambar 2.2**Proses penyusunan penilaian kinerja

Berikut proses penyusunan Penilaian Kinerja :

- a. Harus digali terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan adanya sistem penilaian kinerja yang akan disusun.
- b. Menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan sehingga akan diketahui dimensi-dimensi apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja.
- c. Menentukan desain yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
- d. Melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan yang menduduki suatu jabatan.
- e. Hasil dari penilaian kinerja, selanjutnya dianalisis dan dikomunikasikan kembali kepada karyawan yang dinilai agar mereka mengetahui kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

### 2.1.5.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada 6 indikator (Robbins, 2011,260) yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kemampuan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktifitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggungjawab karyawan terhadap kantor.

#### **2.1.5.5 Unsur-unsur Dalam Penilaian Pegawai Negeri Sipil**

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Pedoman

Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Unsur-unsur yang dinilai dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah:

### 1. Kesetiaan

Yang dimaksud dengan kesetiaan adalah kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar (UUD) 1945, Negara, dan Pemerintah. Unsur kesetiaan terdiri atas sub-sub unsur penilaian sebagai berikut:

- a) Tidak pernah menyangsikan kebenaran Pancasila baik dalam ucapan, sikap, tingkah laku, dan perbuatan;
- b) Menjunjung tinggi kehormatan Negara dan atau Pemerintah, serta senantiasa mengutamakan kepentingan Negara daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, atau golongan;
- c) Berusaha memperdalam pengetahuan tentang Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, serta selalu berusaha mempelajari haluan Negara, politik Pemerintah, dan rencana-rencana Pemerintah dengan tujuan untuk melaksanakan tugasnya secara berdayaguna dan berhasil guna;
- d) Tidak menjadi simpatisan/anggota perkumpulan atau tidak pernah terlibat dalam gerakan yang bertujuan mengubah atau menentang Pancasila dan Undang-Undang Dasar (UUD) 1945, yang merupakan bentuk Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), atau Pemerintah; dan
- e) Tidak mengeluarkan ucapan, membuat tulisan, atau melakukan tindakan yang dapat dinilai bertujuan mengubah atau menentang Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah.

### 2. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang

Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.

Unsur prestasi kerja terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut :

- a) Mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya;
- b) Mempunyai keterampilan dalam melaksanakan tugasnya;
- c) Mempunyai pengalaman di bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya;
- d) Mempunyai kesegaran dan kesehatan jasmani dan rohani yang baik;
- e) Melaksanakan tugas secara berdayaguna dan berhasilguna; dan
- f) Hasil kerjanya melebihi hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah.

### 3. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul risiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya. Unsur tanggung jawab terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- a) Selalu menyelesaikan tugas dengan sebaik- baiknya dan tepat pada waktunya;
- b) Selalu berada di tempat tugasnya dalam segala keadaan;
- c) Selalu mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, orang lain, atau golongan;
- d) Tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain;
- e) Berani memikul risiko dari keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya; dan

- f) Selalu menyimpan dan atau memelihara dengan sebaik-baiknya barang-barang milik Negara yang dipercayakan kepadanya.

#### 4. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan. Unsur ketaatan terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- a) Menaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku;
- b) Menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang dengan sebaik-baiknya;
- c) Memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan sebaik-baiknya sesuai dengan bidang tugasnya; dan
- d) Bersikap sopan santun.

#### 5. Kejujuran

Pada umumnya yang dimaksud dengan kejujuran, adalah ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Unsur kejujuran terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- a) Melaksanakan tugas dengan ikhlas;
- b) Tidak menyalahgunakan wewenangnya; dan
- c) Melaporkan hasil kerjanya kepada atasannya menurut keadaan yang sebenarnya.

#### 6. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga

tercapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Unsur kerjasama terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut :

- a) Mengetahui bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya;
- b) Dapat menyesuaikan pendapatnya dengan pendapat orang lain, apabila yakin bahwa pendapat orang lain itu benar;
- c) Bersedia mempertimbangkan dan menerima usul yang baik dari orang lain;
- d) Selalu mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan; dan

#### 7. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan. Unsur prakarsa terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- b) Tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan, mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, tetapi tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum pimpinan;
- c) Berusaha mencari tata cara yang baru dalam mencapai dayaguna dan hasilguna yang sebesar besarnya; dan
- d) Berusaha memberikan saran yang di pandangnya baik dan berguna kepada atasan, baik diminta atau tidak diminta mengenai sesuatu yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas.

#### 8. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

Unsur kepemimpinan terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- a) Menguasai bidang tugasnya;
- b) Mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat;
- c) Mampu mengemukakan pendapat dengan jelas kepada orang lain;
- d) Mampu menentukan prioritas dengan tepat;
- e) Bertindak tegas dan tidak memihak;
- f) Memberikan teladan baik;
- g) Berusaha memupuk dan mengembangkan kerjasama;
- h) Mengetahui kemampuan dan batas kemampuan bawahan;
- i) Berusaha menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas;
- j) Memperhatikan dan mendorong kemajuan bawahan; dan
- k) Bersedia mempertimbangkan saran-saran bawahan

#### **2.1.5.6 Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil**

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Dalam peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini yang dimaksud dengan :

- a. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang-undangan;
- b. Penilaian prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh Pejabat Penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil;
- c. Prestasi Kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap Pegawai Negeri Sipil pada suatu satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku;

- d. Sasaran Kerja pegawai yang selanjutnya disingkat Sasaran Kerja Pegawai adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil;
- e. Uraian Tugas adalah suatu paparan semua tugas jabatan yang merupakan tugas pokok pemangku jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja dengan menggunakan perangkat kerja dalam kondisi tertentu.
- f. Kegiatan Tugas Jabatan adalah tugas pekerjaan yang wajib dilakukan dalam rangka pelaksanaan fungsi jabatan.
- g. Target adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan. Tugas Tambahan adalah tugas lain atau tugas-tugas yang ada hubungannya dengan tugas jabatan yang bersangkutan dan tidak ada dalam Sasaran Kinerja Pegawai Yang ditetapkan.
- h. Kreativitas adalah kemampuan Pegawai Negeri Sipil untuk menciptakan sesuatu gagasan/metode pekerjaan yang bermanfaat bagi unit kerja organisasi, atau negara.
- i. Perilaku Kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- j. Pejabat penilai adalah atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, dengan ketentuan paling rendah pejabat struktural eselon V atau pejabat lain yang ditentukan.
- k. Atasan pejabat penilai adalah atasan langsung dari Pejabat Penilai atau pejabat lain yang ditentukan.

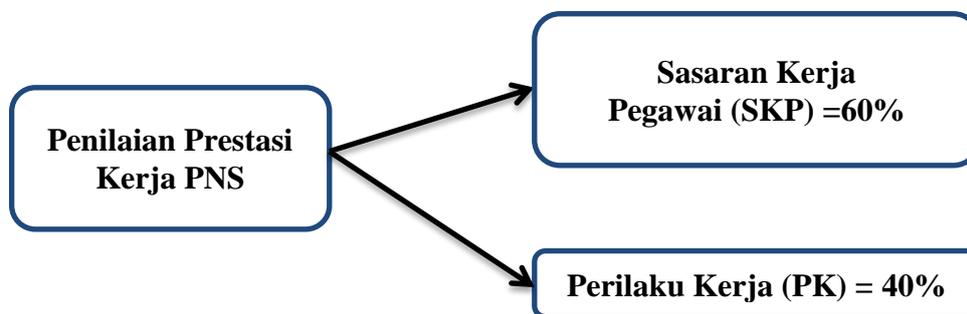
#### **2.1.5.7 Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil**

Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Tujuannya untuk meningkatkan prestasi dan kinerja PNS.

Prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) akan dinilai berdasarkan 2 (dua) unsur penilaian, yaitu:

1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP), yaitu : Rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS.
2. Perilaku kerja, yaitu : Setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
3. Kedisiplinan pegawai, yaitu : Instansi mengharapkan agar seluruh pegawai yang terlibat mampu bekerja dengan maksimal dan menghargai waktu.



**Gambar 2.3**  
**Komponen Prestasi Kerja PNS**

Berikut ini penilaian perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil antara lain sebagai berikut :

1. Nilai Perilaku Kerja dan Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dinyatakan dengan angka dan sebutan :
  - a. 91 – ke atas : Sangat baik
  - b. 76 - 90 : Baik
  - c. 61 – 75 : Cukup

- d. 51 – 60 : Kurang
  - e. 50 – ke bawah : Buruk
2. Penilaian perilaku kerja meliputi aspek: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, kepemimpinan.
  3. Cara menilai perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap Pegawai Negeri Sipil yang dinilai.
  4. Nilai perilaku kerja dapat diberikan paling tinggi 100 (seratus).

Sedangkan pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil antara lain sebagai berikut :

- a) Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan oleh Pejabat Penilai sekali dalam 1 (satu) tahun.
- b) Penilaian prestasi kerja dilakukan setiap akhir Desember pada tahun yang bersangkutan dan paling lambat akhir Januari tahun berikutnya.
- c) Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilakukan dengan cara menggabungkan antara unsur Sasaran Kerja Pegawai dan unsur perilaku kerja.

Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Berikut formula rumusan penilaian Capaian SKP, berdasarkan aspek :

- a. Aspek Kuantitas

$$\text{Kuantitas} = \frac{\text{Realisasi Output} \times 100}{\text{Target Output}}$$

- b. Aspek Kualitas

$$\text{Kualitas} = \frac{\text{Realisasi Kualitas} \times 100}{\text{Target Kualitas}}$$

- c. Aspek Waktu

$$\text{Waktu} = \frac{[(\text{Nilai}_{\text{Tertimbang}}) \times (\text{Target}_{\text{Waktu}})] - \text{Realisasi}_{\text{Waktu}}}{\text{Target}_{\text{Waktu}}} \times 100$$

### 2.1.5.8 Sasaran Kerja Pegawai

Dalam instansi pemerintahan untuk mencapai sasaran kerja pegawai yang maksimal. Berikut beberapa hal yang harus diperhatikan antara lain :

#### A. Tata Cara Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai

1. Umum. Setiap Pegawai Negeri Sipil wajib menyusun Sasaran Kerja Pegawai berdasarkan Rencana Kinerja Tahunan instansi. Dalam menyusun Sasaran Kerja Pegawai harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

a) Jelas

Kegiatan yang dilakukan harus dapat diuraikan secara jelas.

b) Dapat diukur

Kegiatan yang dilakukan harus dapat diukur secara kuantitas dalam bentuk angka seperti jumlah satuan, jumlah hasil, dan lain- lain maupun secara kualitas seperti hasil kerja sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan kepada masyarakat memuaskan dan lain-lain.

c) Relevan

Kegiatan yang dilakukan harus berdasarkan lingkup tugas jabatan masing-masing.

d) Dapat dicapai

Kegiatan yang dilakukan harus disesuaikan dengan kemampuan pegawai negeri sipil.

e) Memiliki target waktu

Kegiatan yang dilakukan harus dapat ditentukan waktunya.

2. Sasaran Kerja Pegawai memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur.

3. Sasaran Kerja Pegawai yang telah disusun harus disetujui dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai sebagai kontrak kerja.
4. Dalam hal Sasaran Kerja Pegawai yang disusun oleh Pegawai Negeri Sipil tidak disetujui oleh Pejabat Penilai maka keputusannya diserahkan kepada Atasan Pejabat Penilai dan bersifat final.
5. Sasaran Kerja Pegawai ditetapkan setiap tahun pada awal Januari.
6. Dalam hal terjadi perpindahan pegawai setelah bulan Januari maka yang bersangkutan tetap menyusun Sasaran Kerja Pegawai pada awal bulan sesuai dengan surat perintah melaksanakan tugas atau surat perintah menduduki jabatan.
7. Pegawai Negeri Sipil yang tidak menyusun Sasaran Kerja Pegawai dijatuhi hukuman sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin Pegawai Negeri Sipil.

#### **2.1.5.9 Pembayaran Kompensasi Tunjangan Tambahan Penghasilan Berdasarkan Prestasi**

Hampir semua pegawai percaya bahwa seseorang yang bekerja lebih keras dan menghasilkan harus mendapat imbalan yang lebih baik daripada karyawan yang biasa. Jika mereka melihat bahwa pembayaran diberikan tanpa memperhatikan tingkat prestasi yang dicapai oleh seseorang artinya yang berprestasi maupun yang tidak berprestasi sama saja, maka mereka akan cenderung menjadi kurang bermotivasi untuk berprestasi di masa mendatang. Pembayaran berdasarkan pertimbangan prestasi perlu dilakukan oleh suatu organisasi yang ingin maju. Ada berbagai cara pembayaran berdasarkan prestasi yang perlu diketahui antara lain :

- 1) Pemberian kompensasi tunjangan tambahan penghasilan berdasarkan prestasi individu. Model ini digunakan bila kontribusi seseorang individu bisa secara eksplisit diukur, bila tuntutan pekerjaan bersifat otonomi, dan bila kompetisi perorangan memang diinginkan.
- 2) Pemberian kompensasi tunjangan tambahan penghasilan berdasarkan prestasi kelompok kerja. Model ini digunakan bila pekerjaan yang dilakukan saling berkaitan erat sehingga sulit dipisahkan, bila bekerja kelompok menjadi budaya perusahaan, dan bila tujuan perusahaan ingin membangkitkan kerja kelompok yang mandiri.
- 3) Pemberian kompensasi tunjangan tambahan penghasilan berdasarkan prestasi dari unit instansi yang bersangkutan. Model ini digunakan bila ukuran dan banyaknya unit tidak terlalu besar, bila berdasarkan pengalaman selama ini banyak ditemui unit-unit yang kurang berprestasi, bila budaya organisasi mendukungnya.
- 4) Pemberian kompensasi tunjangan tambahan penghasilan berdasarkan prestasi dari instansi secara keseluruhan. Model ini dipilih biasanya pada organisasi yang besar, bila antar unit organisasi saling bergantung, digunakan sebagai pelengkap dari model-model pembayaran yang lain.

#### **2.1.5.10 Hambatan-hambatan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil**

Terdapat banyak hambatan-hambatan dalam penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil. Sebenarnya penilaian kinerja pegawai negeri sipil memudahkan perusahaan atau organisasi mengidentifikasi orang-orang yang akan diimbali karena kinerjanya yang bagus dan unggul. Dalam penilaian kinerja pegawai negeri sipil berikut beberapa kendala-kendala diantaranya :

- a. Kenyataan empirik menunjukkan proses penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil cenderung terjebak ke dalam proses formalitas. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3-PNS) telah kehilangan arti dan makna substantif, tidak berkait langsung dengan apa yang telah dikerjakan Pegawai Negeri Sipil.

- b. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3-PNS) secara substantif tidak dapat digunakan sebagai penilaian dan pengukuran seberapa besar produktivitas dan kontribusi Pegawai Negeri Sipil terhadap organisasi. Seberapa besar keberhasilan dan atau kegagalan pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.
- c. Penilaian pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3-PNS), lebih berorientasi pada penilaian kepribadian (personality) dan perilaku (behavior) terfokus pada pembentukan karakter individu dengan menggunakan kriteria behavioral, belum terfokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas (end result) dan pengembangan pemanfaatan potensi.
- d. Proses penilaian lebih bersifat rahasia, sehingga kurang memiliki nilai edukatif, karena hasil penilaian tidak dikomunikasikan secara terbuka.
- e. Pengukuran dan penilaian prestasi kerja tidak didasarkan pada target goal (kinerja standar/harapan), sehingga proses penilaian cenderung terjadi bias dan bersifat subyektif, nilai jalan tengah dengan rata-rata baik untuk menghindari nilai amat baik atau kurang, apabila diyakini untuk promosi dinilai tinggi, bila tidak untuk promosi cenderung mencari alasan untuk menilai sedang atau kurang.
- f. Atasan langsung sebagai pejabat penilai, hanya sekedar menilai, belum/tidak memberi klarifikasi hasil penilaian dan tidak lanjut penilaian.
- g. Atasan pejabat penilai hanya sebagai legalitas hasil penilaian belum berfungsi sebagai motivator dan evaluator untuk mengevaluasi seberapa efektif dan konsistensi pejabat penilai dalam melaksanakan proses penilaian.

#### **2.1.6 Upaya Optimalisasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil**

Usaha meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil, pemerintah menetapkan program manajemen kepegawaian berbasis kinerja.

#### 1) Penetapan Indikator Kerja

Salah satu peraturan yang dikeluarkan pemerintah untuk tujuan tersebut adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/09/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah. Yang dimaksud dengan kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan rencana strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Peraturan Menpan tersebut, setiap instansi pemerintah wajib menetapkan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators*). Indikator kinerja utama yang dimaksud adalah ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi. Penetapan indikator kinerja utama di lingkungan instansi pemerintah harus memenuhi karakteristik spesifik, dapat dicapai, relevan, menggambarkan keberhasilan sesuatu yang diukur dan dapat dikuantifikasi dan diukur. Indikator kinerja utama pada setiap tingkatan unit organisasi meliputi indikator kinerja keluaran (output) dan hasil (outcome).

#### 2) Upaya Lain : Diklat, Disiplin dan Remunerasi

Upaya lain yang diupayakan pemerintah dalam memperbaiki kinerja aparaturnya adalah pendidikan dan pelatihan, penegakan disiplin pegawai negeri sipil dan sistem remunerasi di lingkungan kerja instansi pemerintah. Dalam upaya peningkatan profesionalitas pegawainya, pemerintah menggalakkan pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai.

a. Diklat dapat berupa diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan antara lain diklat kepemimpinan, diklat fungsional dan diklat teknis. Pemerintah yakin perbaikan

kinerja pemerintah dapat terlaksana bila setiap instansi pemerintah menegakkan disiplin pegawai negeri sipil.

- b. Disiplin tidak terjadi hanya untuk sementara tetapi beralangsur secara terus-menerus disamping itu juga penerapan peraturan disiplin pegawai negeri sipil harus tegas dan konsisten. Selain itu diharapkan Pegawai Negeri Sipil wajib menjaga dan mengembangkan etika profesinya.
- c. Remunerasi adalah pemberian imbalan kerja yang dapat berupa gaji, honorarium, tunjangan tetap, insentif, bonus atau, pesangon dan/ atau pensiun. Dengan remunerasi diharapkan adanya sistem penggajian pegawai yang adil dan layak. Besaran gaji pokok didasarkan pada bobot jabatan.

Harapan para pimpinan di lingkungan departemen/lembaga pemerintah selalu mengingatkan dan mengajak para pegawainya supaya membekali diri dengan berbagai kecakapan (kompetensi) antara conceptual skill (kemampuan konseptual), social skill (kemampuan bersosial) dan technical skill (kemampuan teknis) terkait dengan tugas dan fungsi masing-masing departemen/lembaga pemerintah. Harapan untuk tahun-tahun mendatang, perbaikan kinerja pegawai di lingkungan departemen/ lembaga semakin lebih baik. Dengan reformasi birokrasi yang berkesinambungan maka Pegawai Negeri Sipil yang profesional dan bermoral, sistem manajemen yang bersifat berorientasi pada kinerja akan terwujud sehingga tujuan pembangunan nasional dapat tercapai. Optimalisasi kinerja pegawai negeri sipil melalui penetapan indikator kerja, diklat, disiplin, dan remunerasi didukung melalui Surat Edaran Menteri Pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil dituntut bekerja lebih profesional, bermoral, bersih dan beretika dalam mendukung reformasi birokrasi dan menunjang kelancaran tugas pemerintahan dan pembangunan.

Terjadinya kesesuaian antara jumlah dan komposisi pegawai dengan kebutuhan masing-masing unit kerja yang telah ditata berdasarkan visi-misi sehingga pegawai mempunyai kejelasan tugas dan tanggung jawab.

- a. Terciptanya kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan syarat jabatan.
- b. Terdistribusinya pegawai secara proporsional di masing-masing unit kerja sesuai dengan beban kerja masing-masing.
- c. Tersusunnya sistem penggajian yang adil, layak dan mendorong peningkatan kinerja.
- d. Terlaksananya sistem penilaian kerja yang obyektif, f) Terstandarisasinya penyerapan waktu.

### **2.1.7 Penelitian Terdahulu**

Penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi dalam penelitian ini adalah :

**Tabel 2.1**  
**Persamaan dan Perbedaan Penelitian Sekarang dan Sebelumnya**

No	Peneliti, Judul, dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
----	----------------------------	------------------	-----------	-----------

No	Peneliti, Judul, dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Sintaningrum, Kajian Pemberian Tabahan Penghasilan Pegawai (TPP) di Pemerintah Kota Cimahi (2014)	Besaran tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai belum akurat, maka harus dilakukan evaluasi jabatan agar tunjangan tambahan penghasilan tepat pada sasaran.	Penelitian dilakukan untuk mengetahui beban kerja di setiap jabatan.	<p>a. Peneliti menelaah kompensasi tunjangan tambahan penghasilan untuk mengetahui berapa tunjangan tambahan penghasilan yang dihabiskan.</p> <p>b. Kompensasi tunjangan tambahan penghasilan dijadikan sebagai alat untuk mengevaluasi jabatan.</p>
2.	Dikson Junus, Kompensasi dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Pemerintah Provinsi Gorontalo (Studi tentang Implementasi Kebijakan Pemberian Tunjangan Tambahan Pegawai) (2010)	Pemberian kompensasi tunjangan tambahan yang dikaitkan dengan kedisiplinan dan kinerja cukup mampu meningkatkan motivasi pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Gorontalo.	Penelitian yang dilakukan berkaitan dengan kompensasi.	<p>a. Peneliti melakukan penelitian hanya untuk meningkatkan kinerja pegawai.</p> <p>b. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai bertujuan untuk meningkatkan kedisiplinan dan motivasi para pegawai.</p>

No	Peneliti, Judul, dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
3.	Dewi Santi, Pengaruh Pelaksanaan Tunjangan Tambahan Penghasilan terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda (2013)	Pemberian tambahan penghasilan atas beban kerja diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang dibebani pekerjaan untuk penyelesaian tugas-tugas yang dinilai melampaui beban kerja normal.	Penelitian yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai.	a. Peneliti melakukan penelitian hanya mengukur seberapa besar pengaruh kompensasi TTP terhadap kinerja pegawai. b. Metode penelitian yang digunakan yakni pendekatan kuantitatif.
4.	Hesti Risma Piani, Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil (TP-PNS) terhadap Kinerja Pegawai Eselon III dan IV di Dinas Kesehatan Kota Serang (2015)	Diketahui bahwa pengaruh TP-PNS (Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil) di dinas Kota Serang mencapai 44,7% dan diketahui pula bahwa indikator yang paling tinggi keberhasilannya yaitu indikator komunikasi sebesar 88,48%	Peneliti pembahasan yang sama yaitu mengenai tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai yang berada pada suatu instansi.	a. Peneliti melakukan penelitian hanya untuk mengetahui seberapa besar pengaruh TP-PNS (Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil) terhadap kinerja pegawai di dinas Kota Serang

Beberapa penelitian mengemukakan bahwa Kompensasi Tunjangan Tambahan Penghasilan (TTP) sangat penting dalam mengoptimalkan kinerja pegawai dan tujuan organisasi yang diharapkan tercapai. Sebuah organisasi atau perusahaan dalam mencapai sebuah tujuannya bergantung pada kinerja pegawai. Maka dari itu pemberian kompensasi sangat amat penting untuk menunjang kepuasan kinerja pegawai agar produktivitas pegawai semakin baik. Begitu juga dengan memberikan kompensasi atas kinerja para pegawai akan memberikan timbal balik kontribusi untuk kelangsungan hidup pada organisasi atau perusahaan.

Menurut penelitian yang dilakukan Sintaningrum (2014) Besaran Tambahan Penghasilan Pegawai(TPP) menghabiskan danayaitu sebesar Rp 228,984,508,596 atau 26.24% dari Pendapatan Total atau 158% dari Pendapatan Asli Daerah Pemerintah Kota Cimahi. Apabila guru tetap memperoleh besaran insentif sebesar rata-rata Rp 400,000. Maka besaran Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) akan menghabiskan dana sebesar Rp 245,723,068,596 atau 38.16% dari Pendapatan Total atau 170% dari Pendapatan Asli Daerah Kota Cimahi. Apabila Pemerintah Kota Cimahi sudah menjalankan Evaluasi Jabatan, maka dapat dipastikan jumlah 26% ini dapat berkurang dikarenakan dengan jabatan yang sama, belum pasti beban kerja sama sehingga kelas jabatan dapat berbeda pula. Kelas jabatan yang digunakan untuk Pemerintah Kota Cimahi dirasa cukup tinggi, dikarenakan lazimnya untuk sekarang ini Kelas Jabatan tertinggi (Kelas 17 dan 16) hanya untuk Gubernur dan Wakil Gubernur.

Lain halnya penelitian yang dilakukan oleh Dikson Junus (2010) Pemberian kompensasi tunjangan tambahan penghasilan dikaitkan dengan kedisiplinan dan kinerja cukup mampu meningkatkan motivasi pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Gorontalo, terutama peningkatan dari aspek disiplin kerja seperti tidak ada lagi pegawai yang terlambat datang ke kantor, meninggalkan tugas pada jam kerja tanpa ijin, pulang kerja tepat waktu,

yang indikatornya dapat dilihat pada daftar hadir dan catatan hasil pengawasan oleh pimpinan unit kerja masing-masing. Seiring dengan berjalannya waktu, kompensasi ternyata mampu meningkatkan pendapatan pegawai, terutama pegawai yang biasanya tidak pernah terlibat dalam proyek dan tidak pernah mendapatkan honorarium proyek/kegiatan. Menghilangkan rasa iri antara pegawai yang sering mendapatkan honor proyek kegiatan dan yang tidak pernah mendapatkan honorarium proyek kegiatan.

Tetapi, penelitian yang dilakukan oleh Dewi Santi (2013) Pemberian tambahan penghasilan atas beban kerja diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang dibebani pekerjaan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dinilai melampaui beban kerja normal. Berdasarkan beban kerja suatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektifitas kerja suatu unit organisasi, atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya. Memprediksikan beban kerja sangat perlu dengan tujuan untuk bisa meratakan distribusi beban kerja, memanajemeni beban kerja dan sebisa mungkin menghindari adanya situasi kerja yang melebihi beban atau kurang dari beban. Berdasarkan prestasi kerja, tambahan penghasilan dimaksud diberikan kepada pegawai.

Adapula penelitian yang dilakukan oleh Hesti Risma Piani (2015) pemberian tunjangan tambahan penghasilan diberikan kepada seluruh pegawai berdasarkan beban kerja pegawai negeri sipil yang dibebani pekerjaan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dinilai melampaui beban kerja normal dan juga kondisi kerja pegawai negeri sipil yang dalam melaksanakan tugasnya berada pada lingkungan kerja yang memiliki resiko tinggi. Dalam penelitiannya, peneliti menemukan bahwa adanya pengaruh TP-PNS (Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil) di Dinas Kota Serang mencapai 44,7%. Dalam presentase rata-rata skor tiap indikator, terdapat indikator yang paling tinggi tingkat keberhasilannya yaitu indikator komunikasi (*communication*) sebesar 88,48%. Artinya, ada suatu komunikasi baik

antar Kepala Bidang dengan Kepala Seksi, komunikasi dengan sesama seksi, dan komunikasi dengan staf.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan sekarang, peneliti melakukan implementasi Kompensasi Tunjangan Tambahan Penghasilan (TTP) dalam mengoptimalkan kinerja pegawai melalui informasi formasi jabatan, sasaran kinerja pegawai, perilaku (absensi), beban kerja, dan prestasi kerja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini juga berbeda, yaitu menggunakan pendekatan kualitatif.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien salah satunya melalui memberi perhatian kepada pegawai salah satunya memberi kompensasi yang layak dan adil yang bertujuan meningkatkan prestasi kerja dan diharapkan untuk bekerja dengan baik. Adanya kompensasi pada setiap organisasi bertujuan untuk memberikan balas jasa kepada pegawai sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan. Meskipun dalam praktiknya kinerja seseorang itu berbeda antara satu dengan yang lainnya, namun kompensasi yang diberikan dengan bentuk uang atau barang adalah sarana untuk memenuhi kebutuhan mereka. Organisasi atau perusahaan dalam mencapai sebuah tujuannya bergantung pada kinerja pegawai. Maka dari itu pemberian kompensasi sangat amat penting untuk menunjang kepuasan kinerja pegawai agar produktivitas pegawai semakin baik. Begitu juga dengan memberikan kompensasi atas kinerja para pegawai akan memberikan timbal balik kontribusi untuk kelangsungan hidup pada organisasi atau perusahaan. Dalam pemberian kompensasi di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Jawa Barat terkadang menimbulkan kecemburuan sosial antara pegawai satu dengan pegawai lainnya, jika pemberian kompensasi tersebut tidak adil dan baik, akan mengakibatkan menurunnya tingkat kinerja pada pegawai yang merasa tidak diberlakukan adil dalam pemberian kompensasi.

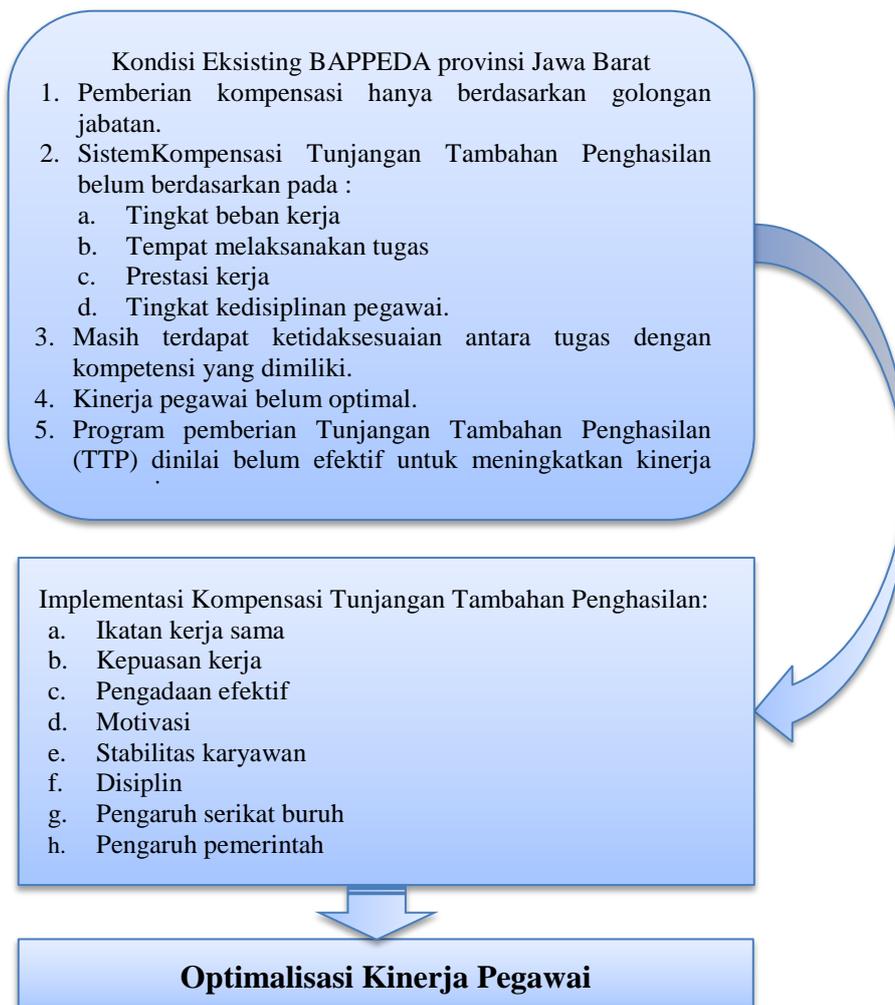
Kondisi tersebut akan mengakibatkan pegawai tidak produktif dalam bekerja dan pekerjaan akan sering selesai tidak tepat waktu. Hal ini sangat merugikan bagi perusahaan karena dirasa tidak efektif, efisien, dan optimal. Hal tersebut akan mengakibatkan ketidakpuasan pelanggan atau *vendor* karena tidak tepat waktu menyelesaikan pekerjaan. Sehingga pegawai mengalami penurunan semangat kerja dalam penyelesaian pekerjaannya hal ini berdampak pada hasil pekerjaan yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh kepala seksi.

Menurut penelitian yang dilakukan Sintaningrum (2014) Besaran TPP menghabiskan dan sebesar Rp. 228,984,508,596 atau 26.24% dari Pendapatan Total atau 158% dari Pendapatan Asli Daerah Pemerintah Kota Cimahi. Apabila guru tetap memperoleh besaran insentif sebesar rata-rata Rp 400,000. Maka besaran TPP akan menghabiskan dana sebesar Rp 245,723,068,596 atau 38.16% dari Pendapatan Total atau 170% dari Pendapatan Asli Daerah Kota Cimahi. Apabila Pemerintah Kota Cimahi sudah menjalankan Evaluasi Jabatan, maka dapat dipastikan jumlah 26% ini dapat berkurang dikarenakan dengan jabatan yang sama, belum pasti beban kerja sama sehingga kelas jabatan dapat berbeda pula. Kelas jabatan yang digunakan untuk Pemerintah Kota Cimahi dirasa cukup tinggi, dikarenakan lazimnya untuk sekarang ini Kelas Jabatan tertinggi (Kelas 17 dan 16) hanya untuk Gubernur dan Wakil Gubernur.

Lain halnya penelitian yang dilakukan oleh Dikson Junus (2010) Pemberian kompensasi dikaitkan dengan kedisiplinan dan kinerja cukup mampu meningkatkan motivasi pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Gorontalo, terutama peningkatan dari aspek disiplin kerja seperti tidak ada lagi pegawai yang terlambat datang ke kantor, meninggalkan tugas pada jam kerja tanpa ijin, pulang kerja tepat waktu, yang indikatornya dapat dilihat pada daftar hadir dan catatan hasil pengawasan oleh pimpinan unit kerja masing-masing. Seiring dengan berjalannya waktu, kompensasi ternyata mampu meningkatkan pendapatan pegawai, terutama pegawai yang biasanya tidak pernah terlibat dalam proyek dan tidak pernah

mendapatkan honorarium proyek/kegiatan. Menghilangkan rasa iri antar pegawai yang sering mendapatkan honor proyek kegiatan dan yang tidak pernah mendapatkan honorarium proyek kegiatan.

Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Dewi Santi (2013) Pemberian tambahan penghasilan atas beban kerja diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang dibebani pekerjaan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dinilai melampaui beban kerja normal. Berdasarkan beban kerja suatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektifitas kerja suatu unit organisasi, atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya. Pernyataan dari kerangka pemikiran yang dibahas sebelumnya maka berikut dapat digambarkan paradigma penelitian yaitu :



## **Gambar 2.3** **Paradigma Penelitian**

### **2.3 Proposisi Penelitian**

Berdasarkan penjelasan pada kerangka pemikiran, maka penelitian ini dapat dirumuskan proposisi penelitiannya antara lain sebagai berikut :

- 1) Jika implementasi kompensasi tunjangan tambahan penghasilan diterapkan dengan maksimal dan memperhatikan Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1980 yang dibuat pada tanggal 13 Maret 1980 yang berbunyi: “Pemerintah memberikan tambahan penghasilan bagi pegawai negeri dan pejabat negara dalam rangka meningkatkan mutu, prestasi kerja serta untuk mencapai daya guna yang sebesar-besarnya, maka dipandang perlu untuk memberikan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai”.
- 2) Apabila strategi kompensasi tunjangan tambahan penghasilanyang telah ditetapkan melalui Undang-undang yang berlaku berjalan dengan baik, maka kinerja seluruh pegawai akan optimal.
- 3) Melalui implementasi kompensasi tunjangan tambahan penghasilan diharapkan seluruh pegawai dapat menjaga kesejahteraan para pegawai dalam hal pembagian kompensasi secara adil dan layak.