

ANALISIS PEMBERIAN TUNJANGAN KINERJA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH

ANALYSIS OF PERFORMANCE ALLOWANCES IN THE REGIONAL GOVERNMENT

Muhlis Irfan

Direktorat Kompensasi Aparatur Sipil Negara
Badan Kepegawaian Negara
Jalan Mayjend. Soetoyo 12 Cililitan Jakarta Timur
e-mail: mirvan69@yahoo.co.id

(Diterima 21 Februari 2018, Direvisi 8 Mei 2018, Disetujui 29 Juni 2018)

Abstrak

Sebagai upaya untuk mewujudkan internal equity dalam pemberian tambahan penghasilan atau tunjangan kinerja PNS Daerah, perlu disusun suatu metode atau model yang tepat dan benar. Penelitian ini ditujukan untuk menyusun model yang dapat mempedomani Pemerintah Daerah dalam pemberian tambahan penghasilan atau tunjangan kinerja. Metode yang digunakan adalah metode penelitian kebijakan (policy research). Sedangkan, analisis data dilakukan secara kualitatif yang didasarkan pada data-data sekunder yang berupa dokumen-dokumen regulasi yang diperoleh dari beberapa daerah. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disusun suatu metode atau model pemberian tunjangan kinerja yang mengacu pada dua variabel, yakni: variabel besaran tunjangan kinerja dan variabel pemberian tunjangan kinerja. Besaran tunjangan kinerja didasarkan pada penilaian beban pekerjaan, tanggungjawab dan resiko jabatannya. Sedangkan, pemberian tunjangan kinerja didasarkan atas penilaian kinerja atau prestasi kerja dan penilaian administrasi dari masing-masing PNS.

Kata kunci: *Tunjangan Kinerja, Model Pemberian Tunjangan Kinerja, PNS Daerah.*

Abstract

As an effort to actualize internal equity in the provision of additional income or performance allowances for Regional Civil Servants, it is necessary to formulate an appropriate and correct method or model. This study is intended to develop a model that can guide the Regional Government in providing additional income or performance allowances. The method used is a policy research method. Meanwhile, data analysis is carried out qualitatively based on secondary data in the form of regulatory documents obtained from several regions. Based on the results of the study, a method or model for the provision of performance allowances can be prepared which refers to two variables, namely: the variable amount of performance allowances and the variable of providing performance benefits. The amount of performance allowance is based on an assessment of the workload, responsibilities and risk of the position. Meanwhile, the provision of performance allowances is based on performance appraisal or work performance and administrative assessment of each civil servant.

Keywords: *Performance Allowances, Model of Giving Performance Allowances, Regional Civil Servants.*

PENDAHULUAN

Sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang gaji PNS, yang telah dua belas kali diubah dan terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2010 bahwa kepada PNS selain gaji pokok juga diberikan berbagai tunjangan. Tunjangan sebagaimana dimaksud adalah sebagai penghargaan atau tambahan bagi PNS yang oleh karena adanya tanggung jawab atau beban kerja yang lebih dari PNS yang lain.

Tunjangan-tunjangan yang diberikan tersebut antara lain meliputi: (1) Tunjangan Keluarga, diberikan sebesar 10% untuk seorang isteri/suami dan 2 % untuk seorang anak (maksimum 2 anak) besaran ini dihitung dari gaji pokok; (2) Tunjangan pangan, diberikan sejumlah 10 kg setiap orang (pegawai, isteri/suami, anak), dan diberikan dalam bentuk natura @ kg = Rp 4.950,-; (3) Tunjangan Jabatan, pemberian tunjangan ini ditetapkan dengan keputusan/peraturan Presiden, dan diberikan sesuai dengan jabatannya; (4) Tunjangan Kema-

halan, tunjangan kemahalan ini hanya diberikan kepada PNS yang bertugas di daerah terpencil seperti di daerah Papua; (5) Tunjangan Khusus (Pajak), pajak penghasilan ini tidak dibayarkan kepada Pegawai akan tetapi dibayar/ditanggung oleh Pemerintah; (6) Tunjangan Lainnya, tunjangan ini diberikan bagi PNS yang melaksanakan tugas tertentu sesuai yang diatur dalam peraturan perundangan yang berlaku (Honorarium dan Vakasi). Tunjangan-tunjangan tersebut diberikan secara langsung (*direct compensation*) dan merupakan bagian dari penghasilan PNS.

Sementara itu, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN disebutkan bahwa disamping menerima gaji, PNS berhak menerima tunjangan dan fasilitas. Tunjangan PNS meliputi tunjangan kinerja dan tunjangan kemahalan. Untuk Tunjangan kinerja dibayarkan sesuai dengan pencapaian kinerja. Tunjangan kemahalan dibayarkan sesuai dengan tingkat kemahalan berdasarkan indeks harga yang berlaku di daerah masing-masing. Tunjangan PNS yang bekerja pada pemerintah pusat dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN). Sedangkan, Tunjangan PNS yang bekerja pada pemerintahan daerah dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD).

Berkenaan dengan pemberian tunjangan atau tambahan penghasilan, Pemerintah Daerah mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Peraturan Pemerintah ini selanjutnya ditindaklanjuti dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Dalam Pasal 39 Ayat (1) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 disebutkan:

“Pemerintah Daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil daerah berdasarkan pertimbangan yang *obyektif* dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan”.

Dalam konteks dasar pertimbangan yang obyektif dalam pemberian tambahan penghasilan, maka dasar yang menjadi pedoman adalah Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja PNS. Dengan demikian, pemberian tambahan penghasilan daerah mengacu pada istilah pemberian tunjangan kinerja. Dalam operasionalnya, pemberian Tunjangan Kinerja dalam pelaksanaan reformasi birokrasi menggunakan prinsip-prinsip:

1. Efisiensi/optimalisasi pagu anggaran belanja Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah;
2. *Equal pay for equal work*, pemberian besaran tunjangan kinerja sesuai dengan harga jabatan dan pencapaian kinerja.

Seperti diketahui, saat ini banyak Pemerintah Daerah yang memberikan tunjangan atau tambahan penghasilan kepada PNS Daerah. Namun demikian, pemberian tambahan penghasilan ini belum mendasarkan pada mekanisme penetapan dan pemberian tambahan penghasilan sesuai dengan pedoman pengelolaan keuangan daerah, baik dari aspek hukum maupun aspek lainnya seperti beban kerja, tempat tugas, kondisi kerja, kelangkaan profesi dan prestasi kerja atau pertimbangan objektif lainnya sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 63 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 tentang Perubahan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

Hal yang menonjol dari kesenjangan dalam pemberian tunjangan atau tambahan penghasilan Daerah adalah pada besaran atau nominal yang diterima oleh PNS

antar daerah. Masing-masing daerah dalam menentukan besaran atau nominal tunjangan atau tambahan penghasilan Daerah belum mendasarkan pada pertimbangan atau

penilaian yang obyektif dan berkeadilan. Gambaran ini dapat diperhatikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Kesenjangan Pemberian Tambahan Penghasilan Daerah

No	Pemerintah Daerah	Besaran (Nominal) Tunjangan Per Jabatan Struktural Tertinggi (Rp)		
		Eselon II	Eselon III	Eselon IV
1	Kota Banda Aceh	7.700.000	2.800.000	2.000.000
2	Kabupaten Sleman	11.000.000	5.500.000	3.525.000
3	Kabupaten Malang	12.173.000	4.528.750	1.144.000
4	Kabupaten Gorontalo	8.000.000	3.000.000	1.450.000
5	Kabupaten Way Kanan	25.000.000	5.000.000	3.500.000
6	Kabupaten Binjai	20.200.000	5.500.000	4.000.000
7	Kabupaten Rembang	12.500.000	1.750.000	1.250.000
8	Provinsi Jawa Barat	36.000.000	18.300.000	10.500.000

Sumber: Data diolah

Adanya kesenjangan dalam pemberian tambahan penghasilan antar daerah bukan hanya menggambarkan tidak terciptanya keadilan internal (*internal equity*) dalam sistem kompensasi di lingkup PNS. Akan tetapi, hal ini dapat mempersulit terwujudnya sistem pembinaan PNS, khususnya dalam rangka mutasi PNS antar daerah.

Disisi lain, tunjangan atau tambahan penghasilan PNS Daerah dalam pemberiannya belum mendasarkan pada suatu metode tertentu yang dianggap dapat memacu produktifitas pegawai. Dalam kaitan ini, pemberian tunjangan atau tambahan penghasilan PNS belum mendasarkan pada kinerja yang dihasilkan oleh masing-masing PNS.

Berkenaan dengan hal-hal di atas, maka kajian terkait dengan permasalahan pemberian tambahan penghasilan kepada PNS Daerah ini sangat relevan dan memiliki urgensi yang tinggi untuk dilakukan. Dalam hal ini, yang menjadi pertanyaan adalah apa metode atau model yang dapat menjadi pedoman dalam pemberian tambahan penghasilan atau tunjangan kinerja di lingkungan Pemerintah Daerah?. Dengan adanya metode atau model ini diharapkan dapat

mewujudkan keadilan (*internal equity*) dalam pemberian tambahan penghasilan atau tunjangan kinerja PNS Daerah.

PEMBAHASAN

Tinjauan Pustaka

1. Kompensasi

Flippo (1990) menjelaskan bahwa kompensasi adalah harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain. Sedangkan, Werther dan Davis (1996) mengemukakan kompensasi “sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya bagi organisasi”. Selanjutnya, Werther dan Davis (1996) menjelaskan dilihat dari cara pembayarannya, kompensasi dapat merupakan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi manajemen seperti upah dan gaji atau *pay for performance* seperti insentif dan *gain sharing*. Sedangkan, kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan atau jaminan keamanan dan kesehatan.

Dessler (1984) menyebutkan bahwa kompensasi merupakan semua bentuk penggajian atau ganjaran yang

mengalir kepada pegawai dan timbul dari kepegawaian mereka (pegawai). Selanjutnya, Dessler (1984) mengemukakan terdapat tiga komponen kompensasi, yaitu: (a) Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus; (b) Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan, seperti asuransi dan liburan atas dana perusahaan; (c) Ganjaran non-finansial (*non-financial reward*) seperti hal-hal yang tidak mudah dikuantifikasi, yaitu ganjaran-ganjaran seperti pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luwes.

Kompensasi dalam organisasi perlu dikelola atau dimanaje secara baik. Werther dan Davis (1996) mengemukakan bahwa tujuan dari manajemen kompensasi adalah sebagai: (a) Memperoleh personel berkualitas; (b) Mempertahankan pegawai yang ada; (c) Memastikan keadilan; (d) Menghargai perilaku yang diinginkan; (e) Mengawasi biaya; (f) Mematuhi peraturan; (g) memfasilitasi saling pengertian; dan (h) Efisiensi administrasi selanjutnya.

Sementara itu, Stoner (1986) menyatakan terdapat empat alasan mengapa organisasi/perusahaan menerapkan sistem kompensasi yang baik. Keempat alasan tersebut pada hakekatnya adalah ditujukan supaya para pegawai dapat memberikan kontribusi positif bagi efektifitas organisasi/perusahaan. Secara lebih lengkap alasan-alasan tersebut adalah: (a) Kompensasi dapat menarik calon-calon pegawai yang berkualitas. Pegawai-pegawai yang berkualitas akan memungkinkan atau berpotensi untuk memiliki tingkat produktifitas kerja yang tinggi; (b) Mempertahankan pegawai yang ada. Jika sistem kompensasi yang diterapkan kurang kompetitif, maka banyak pegawai yang memiliki kompetensi tinggi (potensial) akan keluar mencari pekerjaan lain yang memberikan kompensasi labih baik; (c) Memberikan insentif yang mampu memotivasi pegawai dalam meningkatkan kualitas kerjanya

(kinerja). Pemberian insentif ini merupakan suatu bentuk penghargaan (*reward*) atas prestasinya, dan dengan insentif ini dapat meningkatkan produktifitas pegawai; dan (d) Mengendalikan biaya program kompensasi yang baik dapat memotivasi pegawai pada tingkat biaya yang layak. Tanpa adanya program kompensasi yang baik, organisasi/perusahaan mungkin akan membayar lebih tinggi dari seharusnya (*overpaid*) atau bahkan lebih rendah dari seharusnya (*underpaid*).

Kompensasi sebagai imbalan jasa, berdasarkan kemampuan nilai tukarnya dapat dibagi dalam beberapa tingkatan, yakni:

- a. Memenuhi kebutuhan hidup tingkat yang rendah (*poverty level*) artinya bahwa upah yang diperoleh masih dirasakan kurang menurut ukuran objektif untuk memenuhi kebutuhan pakaian, perumahan, kesehatan, pendidikan dan sebagainya.
- b. Tingkat hidup minimum (*subsisten level*), bahwa upah berada pada tingkat mampu memenuhi kebutuhan hidup pada titik minimum.
- c. Tingkat hidup yang layak (*living wage level*) dimana secara objektif kebutuhan hidup cukup terpenuhi bagi dirinya maupun bagi keluarganya melalui penerimaan upah (Soekemi dkk., 1988).

Program kompensasi bagi suatu organisasi merupakan hal yang penting karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusianya. Disamping itu, kompensasi (dalam bentuk pengupahan dan balas jasa lainnya) sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Oleh karenanya, Kompensasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan para pegawai itu perlu disusun dalam suatu sistem yang efektif.

Lebih jauh Handoko (1993) menguraikan pentingnya sistem kompensasi yang efektif dikarenakan memiliki tujuan-tujuan: (a) Memperoleh personalia yang qualified; (b) Mempertahankan para pegawai yang ada saat ini; (c) Menjamin keadilan; (d)

Menghargai perilaku yang diinginkan;
(e) Mengendalikan biaya-biaya; dan
(f) Memenuhi peraturan-peraturan legal.

Dalam konteks Pegawai Negeri Sipil, kompensasi sebagai balas jasa atau hasil kerja ditetapkan berdasarkan atas pekerjaan dan besarnya tanggung jawab serta dengan tidak merupakan aspek “kelayakan” untuk hidup. Selama ini penggajian Pegawai Negeri Sipil di Indonesia mengikuti 3 (tiga) sistem, yaitu: Sistem Skala Tunggal, Sistem Skala Ganda dan Sistem Skala Gabungan.

- a. Sistem skala tunggal, adalah suatu sistem penggajian dengan memberikan gaji yang sama kepada pegawai yang berpangkat sama dengan tidak atau kurang memperhatikan sifat pekerjaan dan tanggung jawab yang harus dipikul. Keuntungan sistem ini adalah sederhana dan hanya cukup diperlukan satu peraturan yang mengatur skala gaji untuk semua Pegawai Negeri Sipil. Adapun kelemahannya adalah tidak adil, dikarenakan bagi Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai beban tugas besar dan berat tidak ada perbedaan.
- b. Sistem skala ganda, adalah sistem penggajian berdasarkan sifat pekerjaan dan beratnya tanggung jawab yang dipikul dalam melaksanakan tugas. Artinya, penentuan besarnya gaji bukan saja didasarkan pada sifat pekerjaan yang dilakukan, tetapi prestasi yang dicapai dan beratnya tanggung jawab yang dipikul dalam melaksanakan tugas tersebut. Dalam sistem ini dimungkinkan pangkat sama tetapi besarnya gaji tidak sama. Keuntungannya antara lain memberikan perangsang yang dapat menimbulkan kegairahan bekerja bagi mereka yang mempunyai tanggung jawab berat. Kelemahannya adalah dapat menimbulkan ketidakadilan pada waktu pensiun.
- c. Sistem skala gabungan, yaitu perpaduan/gabungan dari dua sistem, yakni sistem skala tunggal dan sistem skala ganda. Dalam sistem ini gaji pokok bagi Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat sama ditetapkan sama, dan disamping

itu diberikan tunjangan bagi Pegawai Negeri Sipil yang melaksanakan beban kerja dan memikul tanggung jawab lebih besar (memerlukan pemusatan pemikiran dan tenaga secara terus menerus). Keuntungan sistem ini antara lain dapat memberikan perangsang/motivasi bagi Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas dan tanggung jawab lebih berat. Kelemahannya adalah, jika tidak dilakukan analisis, klasifikasi, dan evaluasi jabatan yang baik dan jelas akan menimbulkan kecemburuan dan persaingan yang tidak sehat.

Atas dasar pemikiran yang terus menerus, pemerintah telah menetapkan sistem penggajian Pegawai Negeri Sipil dengan Sistem Skala Gabungan. Sistem skala gabungan menetapkan gaji Pegawai Negeri Sipil berdasarkan atas kepangkatan dan memberikan tunjangan kepada pegawai-pegawai yang memikul beban tanggung jawab yang besar atau yang melakukan pekerjaan dengan resiko tinggi.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil, struktur gaji pegawai terdiri atas unsur-unsur gaji pokok, kenaikan gaji berkala, kenaikan gaji istimewa dan tunjangan. Komponen gaji menurut PP tersebut adalah:

- a. Gaji Pokok
Gaji Pokok PNS ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 kemudian diperbaharui dengan Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 1985, Peraturan Pemerintah Nomor 51 Tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1997. Penentuan gaji pokok didasarkan atas pangkat dan golongan/ruang penggajian serta masa kerja yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil.
Ada beberapa pengecualian dalam ketentuan penggajian, misalnya gaji hakim. Gaji Hakim tidak mengikuti Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1997 tetapi diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 33 Tahun 1994 (1 September 1994). Alasannya adalah:

- 1) Bahwa hakim sebagai pejabat yang melaksanakan tugas kekuasaan kehakiman dan sebagai salah satu aparat hukum perlu terus ditingkatkan kualitas dan kemampuan profesionalnya.
 - 2) Untuk mendukung kedudukan kekuasaan kehakiman serta agar melakukan tugasnya dengan baik dan bertanggung jawab, sehingga kepada hakim perlu diberikan jaminan hidup yang sesuai dengan kedudukan dan tanggung jawabnya.
- b. Kenaikan gaji berkala
- Sistem kenaikan gaji dengan besaran yang sesuai dengan golongan dan masa kerja. Sistem kenaikan gaji dilakukan secara berkala, dan diberikan setelah mencapai masa kerja golongan yang ditentukan dan penilaian pelaksanaan pekerjaan rata-rata “cukup”. Atau dengan kata lain, diberikan apabila memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:
- 1) Telah mencapai masa kerja golongan yang ditentukan untuk kenaikan gaji berkala.
 - 2) DP-3 sekurang-kurangnya “cukup”. Selanjutnya kenaikan gaji berkala diatur dalam Keppres Nomor 16 Tahun 1994 Pasal 15 dan Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977.
- c. Kenaikan gaji istimewa
- Diberikan sebagai penghargaan kepada Pegawai Negeri Sipil atas hasil pelaksanaan kerja dengan katagori “amat baik”. Kenaikan gaji istimewa ini hanya diberikan kepada pegawai yang telah nyata-nyata menjadi teladan bagi pegawai di lingkungan kerjanya. Keputusannya dilakukan dengan Keputusan Menteri dan Pimpinan Lembaga yang bersangkutan.
- d. Tunjangan
- Tunjangan diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977. Jenis tunjangan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil adalah tunjangan yang berupa tunjangan untuk jabatan struktural dan fungsional. Kedua tunjangan ini diatur oleh Keputusan

Presiden. Tunjangan lain yang diberikan antara lain tunjangan kemahalan daerah, tunjangan penyesuaian indeks harga, tunjangan resiko pekerjaan dan lain-lain. Sistem penggajian skala gabungan ini sesungguhnya cukup sederhana, tetapi didalam perjalanan selanjutnya sistem penggajian semacam ini tidak cukup memacu pegawai untuk berprestasi. Bagi mereka yang berprestasi dan yang tidak berprestasi tetap diberikan gaji pokok yang sama. Disamping itu, sistem penilaian prestasi kerja yang digunakan (Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979), tidak mencerminkan ukuran atas prestasi kerja sesungguhnya tetapi lebih banyak unsur penilaian yang bersifat verbalistik (kurang obyektif). Dengan demikian, sistem penggajian yang berlaku saat ini sebenarnya sudah tidak sesuai lagi dengan kebijakan kepegawaian sebagaimana diatur dalam Pasal 7 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, karena gaji yang adil dan layak diberikan kepada pegawai sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya.

2. Keadilan Kompensasi

Keadilan adalah suatu fundamental dari sistem kompensasi (Milkovich dan Bodreau, 1997). Pernyataan seperti “perlakuan yang adil untuk semua pegawai” merefleksikan sebuah perhatian terhadap keadilan. Tujuan keadilan berusaha untuk menjamin keadilan kompensasi untuk semua individu dalam hubungan ketenagakerjaan. Tujuan keadilan fokus kepada pembuatan sistem kompensasi yang mengenali baik kontribusi pekerja (semakin tinggi kinerja atau pengalaman atau training maka semakin tinggi pula kompensasi yang diberikan) dan kebutuhan pekerja (memberikan upah minimum, atau asuransi kesehatan).

Menurut Simamora (2004) keadilan kompensasi terbagi menjadi tiga, yaitu:

a. Keadilan Eksternal

Tarif upah yang pantas dengan gaji yang berlaku untuk pekerjaan-pekerjaan yang serupa di pasar tenaga kerja

eksternal. Keadilan eksternal dinilai dengan membandingkan pekerjaan yang serupa di antara organisasi-organisasi yang terbandingkan. Dua kondisi harus dipenuhi, yaitu: (1). pekerjaan yang sedang diperbandingkan haruslah sama atau hampir sama, dan (2). organisasi yang disurvei harus serupa ukuran, misi, dan sektornya.

Keadilan eksternal atau sering disebut daya saing eksternal merupakan posisi kompensasi yang diberikan oleh suatu organisasi terhadap seorang pegawai dibandingkan dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan pesaing, tentunya untuk seorang pegawai dengan suatu pekerjaan yang bernilai sama. Kebijakan yang memperhatikan daya saing eksternal ini mempunyai 2 pengaruh terhadap tujuan, yaitu:

- 1) Mendorong penetapan tingkat gaji yang mencukupi/memenuhi kebutuhan pegawai dalam rangka menghargai dan mempertahankan pegawai.
- 2) Mengendalikan biaya tenaga kerja sehingga harga produk yang dihasilkan oleh perusahaan dapat tetap bersaing.

Daya saing eksternal ini secara langsung berpengaruh terhadap efisiensi dan keadilan tujuan, dimana pelaksanaannya harus sesuai dengan peraturan yang berlaku. Daya saing eksternal ditetapkan berdasarkan penetapan tingkat kompensasi yang diberikan pesaing pada pekerjaan yang sejenis. Tingkat kompensasi ini ditentukan dengan mengetahui kondisi pasar tenaga kerja yang relevan dan melakukan pengamatan terhadap tingkat kompensasi yang diberikan oleh perusahaan lain, kemudian menggunakan dan mengaitkan kedua informasi tersebut dengan keputusan kebijaksanaan perusahaan untuk menghasilkan suatu program kompensasi.

Program kompensasi ini akan mempengaruhi bagaimana organisasi secara efisien akan dapat mempertahankan

tenaga kerja yang kompeten dan mengendalikan biaya tenaga kerja tersebut. Berkaitan dengan daya saing eksternal ini, suatu organisasi dituntut untuk dapat bersaing dengan organisasi lainnya. Tentunya hal ini tergantung pada posisi penawaran dan permintaan tenaga kerja di pasar tenaga kerja ini akan menentukan tingkat kompensasi (khususnya gaji) di pasar tenaga kerja. Mampu tidaknya organisasi untuk menghargai pegawai sesuai (lebih tinggi) dari tingkat kompensasi di pasar tenaga kerja akan menentukan kemampuan organisasi tersebut untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang dibutuhkan. Hal lain yang sering terjadi berkaitan dengan keadilan eksternal ini adalah bahwa persepsi pegawai mengenai keadilan eksternal seringkali tidak didukung dengan data yang akurat. Hal ini terjadi karena pegawai seringkali membandingkan dengan pekerjaan yang mempunyai nama sama tetapi nilai kerjanya belum tentu sama bagi satu perusahaan dengan perusahaan lain sehingga tentu saja kompensasi yang diterimanya juga tidak sama. Oleh karena itu, tugas organisasi adalah meluruskan persepsi pegawai yang seringkali keliru berkaitan dengan keadilan eksternal dengan: (1) menentukan pasar tenaga kerja yang relevan dengan organisasi dan (2) mengumpulkan data tingkat kompensasi dari pasar tenaga kerja yang relevan.

Berdasarkan data tersebut, organisasi harus menentukan struktur kerja dan data kebijaksanaan kompensasi yang ada di pasar tenaga kerja yang relevan (organisasi-organisasi lain yang relevan). Pasar tenaga kerja yang relevan ini didefinisikan sebagai organisasi-organisasi yang berada dalam satu daerah geografi dimana pegawai-pegawainya dapat dengan mudah berpindah kerja. Oleh karena terbatasnya data hasil survei kompensasi yang dipublikasikan dan mahal biaya yang harus dikeluarkan apabila survei dilakukan oleh perusahaan,

maka survei kompensasi ini biasanya dilakukan hanya untuk pekerjaan-pekerjaan kunci (penting) saja. Untuk menghemat biaya ini, perusahaan dapat memilih perusahaan pesaing yang relevan dan kemudian dengan menggunakan telepon ataupun surat, menanyakan item kompensasi apa dan berapa jumlah yang diberikan perusahaan untuk pekerjaan-pekerjaan kunci tersebut. Dengan asumsi bahwa semua perusahaan sudah memahami pentingnya keadilan eksternal ini, sebagian besar perusahaan akan bersedia membantu karena mereka juga membutuhkan informasi tersebut (Selanjutnya, untuk mempertahankan keadilan eksternal, organisasi harus menggunakan kenaikan gaji sebagai suatu alat untuk menyesuaikan tingkat gaji mereka sesuai dengan perubahan biaya hidup dan atau tingkat gaji secara umum (pasar). Tentunya hal ini harus didukung dengan melakukan survei kompensasi secara periodik.

b. Keadilan Internal

Tingkat gaji yang pantas/patut dengan nilai pekerjaan internal bagi perusahaan. Keadilan internal merupakan fungsi dari status relatif sebuah pekerjaan di dalam organisasi, nilai ekonomi hasil pekerjaan, atau status sosial sebuah pekerjaan, seperti kekuasaan, pengaruh, dan statusnya di dalam hierarki organisasi. Keadilan internal berhubungan dengan kemajemukan gaji di antara pekerjaan-pekerjaan yang berbeda di dalam sebuah organisasi.

Keadilan internal merupakan suatu kriteria keadilan dari kompensasi yang diterima pegawai dari pekerjaannya dikaitkan dengan nilai internal masing-masing pekerjaan. Keadilan internal juga mengidentifikasi bahwa posisi yang lebih disukai atau pegawai dengan kualifikasi lebih tinggi dalam perusahaan haruslah diberi kompensasi yang lebih tinggi pula (Smith, 1990). Keadilan internal ini membutuhkan perhatian baik pegawai maupun pengusaha. Atau dengan kata lain, keadilan internal

ini berkaitan dengan “*Equal Pay for equal Work*” atau *Comparable Pay for Comparable Work* yang disebut dengan *Comparable Worth*. Dari konsep ini diharapkan seorang pemimpin akan memberikan kompensasi yang sama untuk pekerjaan yang memiliki nilai sama.

Selain itu, *Comparable Worth* ini diterapkan juga dalam rangka mengeliminasi historical gap antara kompensasi yang diterimanya oleh pegawai berjenis kelamin laki-laki dengan perempuan, dimana secara tradisional perempuan sering diberi kompensasi lebih rendah (The Economist, 1993).

Nilai suatu pekerjaan haruslah menggambarkan: (a) nilai social budaya suatu masyarakat, (b) nilai produk dan jasa yang dibuat, (c) investasi yang dilakukan dalam pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan, (d) posisi pekerjaan dalam hirarki organisasional. Dalam prakteknya, organisasi biasanya memfokuskan pada isi dan kontribusi suatu pekerjaan dalam menentukan nilai pekerjaan tersebut. Isi pekerjaan (*job content*) berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, dan usaha yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut. Contoh, suatu pekerjaan yang membutuhkan tingkat pengetahuan yang lebih tinggi (misal lulusan S1 atau yang sederajat) akan memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan suatu pekerjaan yang hanya membutuhkan tenaga kerja dengan ijazah diploma.

Kontribusi suatu pekerjaan menunjukkan kontribusi pekerjaan tersebut terhadap nilai ekonomis dari produk atau jasa, atau kontribusi pekerjaan tersebut dalam mencapai tujuan unit kerja atau tujuan organisasi yang ditunjukkan dalam bentuk laba, produksi, atau beberapa ukuran yang sejenis. Item kompensasi yang penting yang sangat mempengaruhi keadilan internal adalah gaji pokok yang diterimanya, maka

mereka akan mengalami penurunan valensi. Sebagaimana diprediksikan oleh teori pengharapan, menurunnya valensi akan menghasilkan turunnya daya motivasional.

Akibatnya, gaji pokok tidak akan memiliki dampak motivasional. Kerugian akan dirasakan apabila investasi suatu organisasi pada gaji pokok merupakan suatu bagian yang substansial dari sumber biaya. Dampak dari keputusan strategic yang mengarah pada terwujudnya keadilan internal ini terlihat pada peningkatan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya fisik, financial, sumber daya manusia dari suatu organisasi.

Proses penting untuk menentukan nilai dari suatu pekerjaan secara relatif terhadap pekerjaan lain dalam suatu organisasi disebut *job evaluation*. Untuk mengevaluasi suatu pekerjaan, suatu organisasi harus memiliki data yang cukup mengenai nilai dan perbedaan gaji di antara pekerjaan tersebut. Pengumpulan data tersebut dilakukan melalui suatu proses yang disebut dengan *job analysis*. Tanpa adanya penilaian pekerjaan, suatu organisasi tidak akan dapat mengembangkan suatu pendekatan yang rasional untuk menetapkan program dan besarnya kompensasi yang diberikan kepada pegawai nya (Quaid: 1993).

c. Keadilan Individu

Individu pekerja merasa bahwa dia diperlakukan secara wajar dibandingkan dengan rekan kerjanya. Ketika seorang pekerja menerima kompensasi dari perusahaan, persepsi keadilan dipengaruhi oleh dua faktor: (1) rasio kompensasi terhadap masukan upaya, pendidikan, pelatihan, ketahanan akan kondisi kerja yang merugikan dari seseorang; (2) perbandingan rasio ini dengan rasio pekerja lain yang dengannya terjadi kontak langsung.

Teori keadilan yang diformulasikan oleh J. Stacy Adams (dalam Kanungo dan Menconca, 1992) berusaha menerangkan proses bagaimana seorang individu

terpuaskan atau tidak terpuaskan terhadap suatu kompensasi. Pada peristiwa dimana seorang individu tidak puas, teori keadilan memprediksikan perilaku dimana seorang individu mungkin akan mencari jalan lain untuk menurunkan ketidakpuasan yang dirasakannya. Secara implicit hal ini menunjukkan bahwa teori keadilan didasarkan pada dugaan mengenai keadilan yang diharapkan oleh seorang individu dalam banyak pertukaran yang terjadi dalam kerja.

Seorang pegawai mungkin bertanya pada dirinya sendiri, apakah dia membawa inputnya seperti pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, pengalaman, kerajinan, maupun kegigihannya, ke dalam pekerjaannya? Pertanyaan tersebut muncul karena berdasarkan input-input tersebutlah seorang pegawai akan menerima kompensasi, seperti gaji, pujian dari pimpinan, promosi, maupun penugasan yang menarik. Faktor input inilah yang nantinya akan mempengaruhi persepsi keadilan individual seorang pegawai. Atau dengan kata lain, keadilan individual merupakan rasa adil yang dirasakan oleh seorang pegawai dimana dia merasa bahwa input yang dimilikinya telah dihargai sesuai dengan semestinya. Berdasarkan teori keadilan, seorang pegawai akan menentukan keadilan dari kompensasi yang diterimanya dengan membandingkan kompensasi yang diterimanya dengan input yang dimilikinya, dimana rasio kompensasi dengan input ini sifatnya relatif untuk setiap pegawai. Jika rasio tersebut dari seorang pegawai dengan pegawai lainnya adalah sama (setara) maka pegawai tersebut merasa mendapat keadilan. Sedangkan jika seorang pegawai merasa bahwa rasio antara kompensasi yang diterimanya dengan input yang dimilikinya tidak sama (setara) dengan ratio antara kompensasi yang diterima dengan input yang dimiliki dari pegawai lainnya, maka pegawai tersebut akan merasakan adanya ketidakadilan

Adanya ketidakadilan individual ini dapat menyebabkan adanya perasaan bersalah atau tidak puas. Jika seorang pegawai merasa ratio antara kompensasi dan inputnya lebih besar dari ratio kompensasi dan input pegawai lainnya, maka pegawai tersebut akan merasa bahwa dia diberi kompensasi yang lebih besar dari pegawai lainnya, dan kondisi tersebut biasanya akan menciptakan perasaan bersalah, sedangkan jika seorang pegawai merasa bahwa rasio antara kompensasi dan inputnya lebih rendah dari rasio kompensasi pegawai lainnya, maka pegawai tersebut akan merasa bahwa dia diberi kompensasi kurang, dan kondisi ini biasanya akan mengakibatkan adanya perasaan tidak puas.

Perasaan bersalah atau perasaan tidak puas yang berasal dari persepsi ketidakadilan tersebut akan memotivasi pegawai untuk berperilaku. Perilaku yang ditunjukkan oleh pegawai dapat meliputi peningkatan input (bekerja lebih giat) atau peningkatan kompensasi (berhasil menyenangkan supervisi yang menentukan kebijaksanaan peningkatan); menurunkan input (membolos) atau menurunkan kompensasi (jika kompensasi menggunakan dasar *piece-rate*, maka pegawai tersebut akan memfokuskan pada kualitas daripada kuantitas); menyimpangkan inputnya atau input dari pegawai lain atau kompensasinya secara kognitif (melalui penilaian ulang dari persepsi); bertindak bersama-sama dengan pegawai lainnya (sabotase, merusak); mengubah hal lain (membandingkan diri sendiri dengan seorang pegawai lain); meninggalkan pekerjaan (transfer atau penugasan kembali).

Perasaan adil atau tidak adil juga akan mendorong pegawai untuk membentuk pertimbangan terhadap nilai (atau valensi) dari suatu kompensasi. Pada waktu seorang pegawai merasa item kompensasi, isi, maupun metode penetapannya adalah tidak adil,

maka pegawai tidak akan mengalami kepuasan dengan kompensasi tersebut. Selanjutnya, ketidakpuasan juga akan menghasilkan kompensasi yang tidak dinilai oleh pegawai atau pegawai tidak akan menganggap kompensasi tersebut sebagai sesuatu tidak akan efektif untuk memotivasi pegawai agar mau mewujudkan perilaku yang diinginkan.

Pemberian kompensasi yang didasarkan pada prestasi pegawai merupakan suatu strategi jitu yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi untuk mencapai berbagai tujuan dalam kaitannya dengan manajemen sumberdaya manusia, khususnya dalam rangka menciptakan keadilan individual. Hal ini disebabkan karena pemberian kompensasi yang didasarkan pada prestasi: (1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap individu sehingga mereka tertarik bekerja di suatu organisasi; (2) akan mampu memotivasi pegawai yang berprestasi tinggi; (3) akan mampu memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi; (4) akan mampu meningkatkan kepuasan pegawai.

Berkenaan dengan permasalahan yang menjadi fokus dalam tulisan ini, maka metode yang digunakan dalam mengupas permasalahannya adalah metode penelitian kebijakan (*policy research*). Dalam kaitan ini, penulis mencoba menganalisis kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan negara dan kebijakan-kebijakan pemberian tambahan penghasilan di lingkungan Pemerintah Daerah. Pengumpulan data dilakukan secara langsung ke beberapa daerah sampel dan penelusuran dokumen kebijakan daerah untuk memperoleh data/informasi terkait dengan pemberian tunjangan atau tambahan penghasilan PNS Daerah. Sedangkan, analisis data dilakukan secara kualitatif yang mendasarkan pada keterangan *key informant* dan penelaahan data sekunder yang berupa dokumen-dokumen regulasi yang diperoleh dari beberapa daerah.

Model Pemberian Tunjangan

Dalam rangka mengurangi ketimpangan atau "ketidakadilan" dalam memberikan tambahan penghasilan atau tunjangan kinerja PNS Daerah, perlu dipikirkan tentang suatu model yang tepat dan benar. Hal ini agar terdapat pedoman atau panduan dalam pemberian tambahan penghasilan atau tunjangan kinerja, baik terkait dengan penilaian, besaran ataupun tata cara pemberiannya. Hal ini merupakan langkah awal yang strategis, dimana upaya ini tidak semata-mata mendasarkan pada tingkat "elitis" Kementerian/Instansi Pusat yang bersangkutan ataupun kemauan politik (*political will*) dari pejabat-pejabat daerah.

Sebagai suatu model yang akan dipedomani dalam penyusunan (kebijakan) tambahan penghasilan atau tunjangan kinerja, maka perlu adanya tinjauan atau analisis yang mendalam, baik dari segi perumusan model maupun dari segi teknisnya. Tinjauan atau analisis yang mendalam dan sistematis ini diharapkan dapat menciptakan suatu formula yang tepat dan benar. Disisi lain,

model yang dibuat seyogyanya juga bersifat sederhana, sehingga mudah dipahami dalam pembuatan rumusan kebijakan pemberian tambahan penghasilan atau tunjangan kinerja, baik untuk PNS dalam jabatan struktural maupun PNS dalam jabatan fungsional, yang berkeadilan. Model juga harus bersifat fleksibel, sehingga dapat diterapkan di lingkup instansi Pemerintahan Pusat maupun Pemerintah Daerah.

Tahap awal yang perlu dilakukan untuk membuat "model pemberian tunjangan kinerja" ini adalah dengan menetapkan indikator-indikator yang akan digunakan sebagai variabel model. Dalam hal ini, terdapat dua variabel yang akan digunakan, yaitu: variabel besaran tunjangan kinerja dan variabel pemberian tunjangan kinerja. Pada variabel pemberian tunjangan kinerja akan digunakan pula dua sub-variabel, yakni: sub-variabel penilaian kinerja dan sub-variabel penilaian administrasi.

Secara garis besar model penetapan dan pemberian tunjangan kinerja dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasar bagan di atas, dapat dijelaskan secara terperinci terhadap masing-masing indikator-indikator atau variabel-variabel dan sub variabel-sub variabel sebagai berikut: pertama, terkait dengan variabel penetapan besaran tunjangan kinerja, maka penetapan besaran tunjangan kinerja pada masing-

masing PNS mengacu pada suatu penilaian yang mendasarkan beban pekerjaan, tanggungjawab dan resiko jabatannya. Dari penilaian ini akan menghasilkan peringkat jabatan atau kelas jabatan (*job class*). Metode penilaian ini dapat didasarkan pada Peraturan Kepala BKN Nomor 21 Tahun

2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Evaluasi Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Dalam pedoman tersebut dijelaskan untuk melakukan penilaian jabatan PNS di dibedakan antara jabatan struktural dan fungsional. Penilaian Jabatan Struktural digunakan 6 kriteria faktor jabatan, yaitu: (a) Ruang Lingkup dan Dampak Program, terbagi dalam 5 level; (b) Pengaturan Organisasi, terbagi dalam 3 level; (c) Wewenang Penyeliaan, terbagi dalam 3 level; (d) Hubungan Personal, yang terbagi dalam 2 sub faktor, yaitu: Sifat hubungan, yang terdiri dari 4 level, dan Tujuan hubungan, yang terdiri dari 4 level; (e) Kesulitan dalam Pengarahan, terbagi dalam 8 level; dan (f) Kondisi Lain, terbagi dalam 6 level.

Sedangkan, Penilaian Jabatan Fungsional digunakan 9 kriteria faktor jabatan, yaitu: (a) Pengetahuan dan Keahlian, terbagi dalam 9 level; (b) Pengawasan yang Diterima, terbagi dalam 5 level; (c) Pedoman/Panduan kerja, terbagi dalam 5 level; (d) Kompleksitas, terbagi dalam 6 level; (e) Ruang Lingkup dan Dampak Tugas, terbagi dalam 6 level; (f) Hubungan Personal, terbagi dalam 4 level; (g) Tujuan Hubungan, terbagi dalam 4 level; (h) Persyaratan/Tuntutan Fisik, terbagi dalam 3 level; dan (i) Lingkungan Kerja, terbagi dalam 3 level.

Kedua, terkait dengan variabel penetapan pemberian tunjangan kinerja digunakan dua sub-variabel, yakni: sub-variabel penilaian kinerja atau prestasi kerja dan sub-variabel penilaian administrasi. Penilaian kinerja atau prestasi kerja PNS secara objektif penekanannya pada pengukuran tingkat capaian prestasi kerja pegawai. Dalam hal ini, prestasi kerja pegawai dilihat dari sasaran kerja individu atau tingkat capaian hasil kerja (output) yang telah direncanakan dan disepakati antara Pejabat Penilai dengan PNS yang dinilai sebagai kontrak kinerja.

Penilaian kinerja atau prestasi kerja PNS secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang PNS. Unsur

perilaku kerja yang mempengaruhi kinerja yang dievaluasi memang relevan dan secara signifikan berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan dalam jenjang jabatan setiap individu PNS yang dinilai.

Untuk mencapai obyektivitas penilaian kinerja atau prestasi kerja PNS, diperlukan parameter penilaian sebagai ukuran dan standar penilaian hasil kerja yang nyata dan terukur dari tingkat capaian sasaran kerja individu PNS. Oleh karena itu, penilaian kinerja atau prestasi kerja secara sistemik menggabungkan antara penetapan sasaran kerja individu PNS dengan penilaian proses pelaksanaan pekerjaan yang tercermin dalam perilaku kerja produktif, hasilnya direkomendasikan untuk dasar pertimbangan tindakan pembinaan dan pengembangan karier PNS yang dinilai.

Dalam konteks di atas, pada saat ini sistem penilaian kinerja atau prestasi kerja PNS dilakukan dengan menggunakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP), sebagaimana diatur dalam PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS. Dalam kaitan ini, setiap PNS wajib menyusun SKP sebagai rancangan pelaksanaan kegiatan tugas jabatan, sesuai dengan uraian tugas, tanggung jawab dan wewenangnya, yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur dan tata kerja organisasi. SKP disusun dan ditetapkan sebagai rencana operasional pelaksanaan kegiatan tugas jabatan, dengan mengacu pada Renstra dan Renja tahunan organisasi, yang berisikan tentang kegiatan yang akan dilakukan, hasil yang akan dicapai, berapa yang akan dihasilkan dan kapan harus selesai. Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilaksanakan ditetapkan target yang harus dicapai meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Penyusunan SKP harus menjabarkan kegiatan tugas jabatan atasannya langsung sesuai dengan kesepakatan Pejabat Penilai dengan PNS yang dinilai sebagai kontrak prestasi kerja. Dalam menyusun SKP 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 kuantitatif dalam bentuk angka seperti jumlah satuan, jumlah hasil, dan lain-lain maupun secara kualitatif. (c). Relevan Kegiatan yang dilakukan harus berdasarkan lingkup tugas jabatan masing-masing. (d). Dapat dicapai Kegiatan yang dilakukan harus disesuaikan dengan kemampuan. (e). Memiliki target waktu Kegiatan yang dilakukan harus ditentukan waktu.

Sementara itu, Penilaian Administratif yang melekat pada seorang PNS dimaksudkan untuk meningkatkan disiplin dan ketaatan PNS terhadap peraturan atau tata tertib yang berlaku dalam organisasi. Penilaian administratif terhadap PNS lebih memperhatikan pada tingkat kehadiran pegawai dalam organisasi/kantor. Dalam hal pengurangan penilaian, maka penilaian dikaitkan dengan: (a) tingkat keterlambatan datang dan tingkat pulang cepat, yang dihitung untuk periode satu bulannya; (b) tingkat tidak masuk (tanpa keterangan), yang dihitung berdasarkan rekapitulasi absensi PNS dalam periode satu bulan; (c) tingkat pengambilan ijin atau cuti, yang dihitung berdasarkan rekapitulasi pada tiap bulannya; dan (d) tingkat partisipasi PNS dalam kegiatan rutin organisasi. Misalnya, keikutsertaan dalam upacara harian (apel), upacara tiap tanggal 17, dan lain-lainnya.

Pada ketiga hal penilaian di atas, pengukurannya dilakukan dengan menggunakan skala interval untuk mempermudah penghitungan atau penilaiannya. Sedangkan, besaran interval disesuaikan dengan kebutuhan atau mempertimbangkan obyektivitas penilaiannya.

Perhitungan Pemberian Tunjangan Kinerja

Besaran Tunjangan Kinerja dilakukan dengan melihat Penilaian Tunjangan Kinerja dengan mengukur tingkat capaian prestasi kerja (PK), misalnya melalui pengukuran Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan tingkat capaian penilaian administratif (PA) seorang PNS. Dalam konteks ini, capaian prestasi kerja (SKP) memiliki nilai/bobot 80% (delapan puluh persen) dari nilai total

Penilaian Pemberian Tunjangan Kinerja. Sedangkan, capaian penilaian administratif (PA) memiliki nilai/bobot 20% (dua puluh persen) dari nilai total Penilaian Pemberian Tunjangan Kinerja. Penentuan besaran perbandingan kedua penilaian (PK dan PA) yang sangat dominan besarnya pada penilaian PK dikarenakan penilaian ini memang dimaksudkan sebagai imbalan yang diberikan kepada PNS yang berprestasi atau berkinerja tinggi. Dengan demikian, tujuan dari penetapan besaran perbandingan kedua penilaian ini juga untuk meningkatkan kinerja PNS. Namun demikian, nilai/bobot perbandingan kedua hal tersebut bukan menjadi sesuatu yang bersifat mutlak, akan tetapi dapat disesuaikan dengan situasi kondisi Pemerintah Daerah masing-masing.

Penilaian Tunjangan Kinerja (PTK) diukur dari aspek kuantitas dilakukan dengan menjumlahkan antara Prestasi Kerja (PK) dan Penilaian Administratif (PA). Hasil dari penghitungan ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi nilai total Penilaian Tunjangan Kinerja menunjukkan tingkat kinerja yang semakin baik atau sebaliknya semakin rendah nilai total Penilaian Tunjangan Kinerja menunjukkan tingkat kinerja yang semakin buruk.

Penghitungan Penilaian Tunjangan Kinerja (PTK) berdasarkan aspek kuantitas dapat digambarkan dengan rumus:

$$PTK = PK + PA$$

$$PK = 80\% \times PK$$

$$PA = 20\% \times PA$$

PENUTUP

Tunjangan atau tambahan penghasilan PNS yang diberikan oleh Pemerintah Daerah pada hakekatnya memiliki dua tujuan, yakni: meningkatkan motivasi kerja dan meningkatkan kesejahteraan PNS Daerah. Dalam pelaksanaan di lapangan memperlihatkan adanya perbedaan besaran (nominal) dan tatacara pemberian tambahan penghasilan antara satu daerah dengan daerah lainnya. Bahkan, dalam pemberian tunjangan atau tambahan penghasilan ter-

sebut belum mendasarkan pada kinerja yang dihasilkan oleh masing-masing PNS.

Berdasar hal di atas, maka perlu ada pemetaan pemberian tunjangan atau tambahan penghasilan PNS Daerah dan penyusunan model yang baik dalam pemberian tunjangan atau tambahan penghasilan tersebut. Disisi lain, tunjangan atau tambahan penghasilan PNS Daerah juga perlu direvisi untuk format pemberiannya menjadi tunjangan kinerja (daerah).

Dalam konteks penyusunan model pemberian tunjangan kinerja, hakekatnya dimaksudkan untuk menyeragamkan tata-cara penilaian besaran tunjangan yang diperoleh PNS Daerah. Dengan adanya model ini diharapkan kebijakan yang dibuat Pemerintah Daerah terkait dengan pemberian tunjangan kinerja dapat merefleksikan prinsip equitable atau internal equity.

DAFTAR PUSTAKA

- Conway, B.M.. 1984. Salary Surveys: Avoid the Pitfalls, *Personnel Journal*, Juni 1984.
- Dessler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Bahasa Indonesia), Jakarta: Prenhallindo,
- Edwin B. Flippo. 1990. *Manajemen Personalia*, Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 1993. edisi 2, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Milkovich, George T., and Bodreau, John W. 1997. *Human Resources Management*, Toronto : Irwin Publisher.
- R.N. Kanungo dan M. Menconca. 1992. *Compensation: Effective Reward Management*, Butterworths, Canada.
- Ranupandojo, Heidjrahman dan Suad Husnan. 1983. edisi 2, *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIA YKPN.
- Smith, E.S., Support Objectives Using Base Compensation, *Personal Journal*, Pebruari 1990.
- Soekemi, R.B., Jakoeb Hidajat dan Koesjono. 1988. *Hubungan Ketenagakerjaan*, Karunika dan Universitas Terbuka, Jakarta.
- Stoner. 1986. *Management*, London: Prentice Hall International Inc.,
- The Economist, "Low Paid, with Children", Juli 1993.
- Quaid, M. 1993. *Job Evaluation: The Myth of Equitable Assesment*, University of Toronto Press, New York.
- William B., Werther Jr. dan Keith Davis. 1996. *Human Resources and Personnel Management*, New York: McGraw-Hill Publication Inc.
- Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Pemerintah ini selanjutnya ditindaklanjuti dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Kepala BKN Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Evaluasi Jabatan Pegawai Negeri Sipil.