

# Jurnal Penelitian Teori & Terapan Akuntansi

# PETA

---

e-ISSN 2528-2581

Vol 3 No 1, Januari 2018

## Susunan Redaksi

### **Penanggungjawab**

Iwan Setya Putra

### **Pemimpin Editor**

Sulistya Dewi Wahyuningsih

### **Sekretaris Editor**

Yuyung Rizka Aneswari

### **Dewan Editor**

Siti Sunrowiyati

Retno Murnisari

### **Manajemen**

Hanif Yusuf Seputro

Regi Sura Esa Pratama

Sura Klaudia

Alamat Redaksi:

Jurnal PETA

Program Studi Akuntansi

STIE Kesuma Negara Blitar Jl. Mastrip 59 Blitar

Telp (0342) 802330 – Fax (0342) 813788

Email : [peta@stieken.ac.id](mailto:peta@stieken.ac.id)

# Jurnal Penelitian Teori & Terapan Akuntansi

## PEETA

e-ISSN 2528-2581

Vol 3 No 1, Januari 2018

### Daftar Isi

**Retno Murni Sari**

Kontribusi Pajak Hotel, Pajak Restoran dan Pajak Hiburan Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Tulungagung.... 1-21

**Amram Rohi Bire, Jeremias A. Alang, Heny M. Sauw**

Perancangan Sistem Informasi Akuntansi Bagi Usaha Ikan Bakar Liliba (L2b) Di Kota Kupang ..... 22-33

**Dewi Novitasari, Ari Dewi Cahyati**

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Underpricing* Saham pada Penawaran Umum Perdana di Bursa Efek Indonesia (Studi pada Perusahaan Non Keuangan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2013-2016) ..... 34-64

**Ludi Wishnu Wardana, Yuli Agustina**

Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintahan Kota Mojokerto. .... 65-84

**Dewi Agustiya Ningsih, Ani Hayatul Masruroh**

Analisis Perbandingan Sistem Pemberian Kredit pada Koperasi Syariah dan Koperasi Konvensional ..... 85-94

**Norma Yunita, Iwan Setya Putra**

Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Guna Optimalisasi Pengelolaan Keuangan Daerah di Dinas Perbudpar Kota Blitar ..... 95-108

**Sura Klaudia, Titik Nur Rohmah, Yuwanda Vintia Devi, Caecellia Ratu Luphita Ayu**

Menakar Pengaruh Risiko, *Return*, Pemahaman Investasi, dan Modal Investasi Terhadap Minat UMKM dalam Memilih Jenis Investasi ..... 109-124



## TUNJANGAN KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN PEMERINTAHAN KOTA MOJOKERTO

Ludi Wishnu Wardana<sup>1</sup>

Yuli Agustina<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Negeri Malang

Surel : Ludi.wishnu.fe@um.ac.id

**Abstrak. Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintahan Kota Mojokerto.** Penelitian ini berusaha untuk mendeskripsikan Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintahan Kota Mojokerto. Jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Tunjangan kinerja diberikan kepada Pegawai yang mempunyai tugas/pekerjaan/jabatan tertentu di lingkungan Kota Mojokerto. Hal ini dapat diatur mulai dari besaran tunjangan, besaran pengurangannya, dan juga monitoring serta evaluasinya. Masing-masing pegawai ditetapkan Kelas Jabatannya dengan keputusan Kepala UPT masing-masing. Dengan kelas jabatan yang berbeda besaran tunjangan yang diterima juga berbeda (2) Dalam memberikan motivasi dapat diwujudkan dengan motivasi materiil maupun immateriil. Pada aspek materiil motivasi dapat diwujudkan dengan pemberian Tunjangan Kinerja di organisasi (3) Sebagian besar para Pegawai Pemerintah Kota Mojokerto menjelaskan bahwa pemberian beban kerja karyawan sedikit lebih berat dibandingkan dengan tunjangan kinerja karyawan. Terkadang karyawan membutuhkan waktu yang lebih banyak dari waktu yang diperkirakan melalui TUPOKSI (Tugas Pokok dan Fungsi) Pegawai. Sebagian karyawan menjelaskan bahwa dengan adanya tunjangan kinerja yang mereka miliki, mereka dapat meningkatkan kinerja mereka dikarenakan tunjangan yang mereka miliki sesuai dengan beban kerja yang mereka tanggung. Sehingga, pengoptimalan kinerja mereka dapat terjadi dengan baik (4) Dalam Implementasinya, diharapkan dengan adanya tunjangan kinerja di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto dapat mendorong pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja yang berdampak pada maksimalisasi pelayanan publik.

**Kata kunci :** Tunjangan Kinerja Pegawai, Pemerintahan Kota Mojokerto, Tunjangan Kinerja

*Abstract. Employee Performance Means In The Mojokerto City Government Environment. This research tries to describe Employee Performance Allowance in Mojokerto City Governmental Environment. The type of descriptive qualitative research with case study approach. Result of research indicate that (1) Performance allowance given to Employee having certain task / job / position in environment of*

*Mojokerto City. This can be arranged from the amount of the allowance, the amount of the deduction, as well as the monitoring and evaluation. Each employee is assigned the Class of Position with the decision of the Head of each UPT. With different positions the amount of benefits received is also different (2) In providing motivation can be realized with both material and immateriil motivation. In the material aspect of motivation can be realized by giving Performance Allowance in organization. (3) Most of Mojokerto City Government Employee explained that the employee workload is slightly more weight compared with employee performance benefit. Sometimes employees take more time than expected through TUPOKSI (Duties and Functions) Employees. Some employees explain that with the performance benefits they have, they can improve their performance because of the benefits they have in accordance with the workload they bear. Thus, the optimization of their performance can occur well. (4) In its implementation, it is expected that with the performance allowance in Mojokerto municipal government can encourage employees to be able to improve performance that impact on maximizing public services.*

**Keywords:** *Employee Performance Allowance, Mojokerto City Government, Performance Allowance*

Salah satu isu yang paling penting dalam organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan suatu keharusan untuk mengetahui tentang cara mendorong karyawan untuk berkontribusi pada perusahaan sesuai dengan kemampuan dan keterampilan maksimal yang mereka miliki untuk meningkatkan *output* berdasarkan kualitas produk atau jasa (Rehman & Ali, 2013). Kinerja (*performance*) adalah penampilan hasil karya personel, baik kuantitas maupun kualitas, dalam suatu organisasi, yang dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel (Handoko, 2001). Kinerja individu tentunya harus sejalan dengan kinerja yang hendak dicapai oleh instansinya (Per.Men.PAN dan RB No. 20 Tahun 2010). Melalui Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013, pemerintah

telah mengatur penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil berdasarkan sasaran kerja pegawai (SKP) dengan bobot penilaian 60% dan perilaku kerja dengan bobot penilaian 40%. Sasaran kerja Pegawai (SKP) ini yang nantinya akan menjadi dasar dalam pemberian tunjangan kinerja ASN ([www.ropeg.kemenkes](http://www.ropeg.kemenkes)).

Pemberian tunjangan kinerja merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kebijakan pemerintah terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi dan bagian komitmen pemerintah untuk mewujudkan *clean government and good governance*. Menurut Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, tunjangan kinerja diartikan sebagai fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai. Dengan kata lain, karena

tunjangan merupakan bentuk penghargaan terhadap penyerahan serta pemberian segenap hasil kerja (*performance*) pegawai kepada organisasi, maka organisasi memberikan *reward* sebagai sumber nafkah bagi karyawan yang bersangkutan (Kadarisman, 2014). Oleh karena itu, Pemerintahan Kota Mojokerto diharapkan dapat mengelola sumber daya manusianya dengan lebih profesional serta mampu meningkatkan kinerja pegawai yang tinggi agar pelaksanaan reformasi birokrasi dapat berjalan dengan baik, karena para pegawai itulah yang sesungguhnya memegang peranan penting sebagai pelaku utama yang menjalankan program reformasi birokrasi.

Penilaian prestasi kerja ASN dilaksanakan secara sistematis yang penekanannya pada tingkat capaian sasaran kerja pegawai atau tingkat capaian hasil kerja yang telah disusun dan disepakati bersama antara ASN dengan pejabat penilai. Penilaian prestasi kerja ASN dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Ketentuan untuk prestasi kerja dihitung secara proporsional berdasarkan nilai capaian SKP dengan bobot nilai 60% dan perilaku kerja dengan bobot nilai 40%. Penilaian SKP meliputi aspek : kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya, sedangkan untuk penilaian perilaku kerja meliputi aspek : orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan.

Tunjangan kinerja dapat menjadi hal positif yang diharapkan bisa memacu semangat dan motivasi setiap pegawai agar dapat bekerja lebih efektif, dan giat lagi. Namun, berdasarkan secara realitanya, masih banyak beberapa oknum ASN yang keluar disaat jam dinas sehingga didapatkan keluhan masalah kinerja pegawai, antara lain pegawai datang bekerja sekedar untuk absensi datang dan setelah itu mereka meninggalkan kantor dengan alasan yang tidak jelas karena berbagai macam urusan pribadi, dan setelah itu absen lagi pada jam pulang atau terkait dengan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Melihat fenomena ini, diduga pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai di Lingkungan Pemerintahan Kota Mojokerto saat ini perlu diadakan penilaian apakah dapat meningkatkan kinerja pegawai serta memberikan motivasi atau dorongan kepada pegawai untuk meningkatkan kualitas kerjanya di dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sepenuh hati.

Untuk penilaian kinerja Pegawai khususnya Pegawai di Lingkungan Pemerintahan Kota Mojokerto, kewenangannya ada pada pejabat yang berwenang pada instansi masing - masing. Penilaian kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintahan Kota Mojokerto didelegasikan secara berjenjang kepada atasan langsung dari Pegawai Pemerintahan setempat. Penilaian kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintahan Kota Mojokerto dapat juga dilakukan oleh

bawahan kepada atasannya. Penilaian kinerja Pegawai ini dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit / organisasi, dengan memperhatikan target, sasaran, hasil, dan manfaat yang dicapai.

Penilaian kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintahan Kota Mojokerto dilakukan secara obyektif, terukur, akuntabel, partisipasi, dan transparan. Hasil penilaian kinerja Pegawai ini disampaikan kepada Tim Penilai Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). Hasil penilaian kinerja Pegawai ASN dimanfaatkan untuk menjamin objektivitas dalam pengembangan aparatur, dan untuk selanjutnya dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan dan kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi, mutasi, dan promosi, serta untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.

#### **a. Penggajian, Tunjangan, Kesejahteraan Sosial dan Penghargaan**

Salah satu unsur manajemen Aparatur Sipil Negara adalah penggajian, tunjangan, kesejahteraan, dan penghargaan. Gaji, tunjangan, dan kesejahteraan yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya sekaligus merupakan hak pegawai ASN. Gaji harus dapat memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraan Pegawai ASN. Gaji dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

Selain gaji, pemerintah daerah dapat memberikan tunjangan kepada Pegawai ASN di daerah sesuai dengan tingkat kemahalan. Dalam pemberian tunjangan, Pemerintah Daerah wajib mengukur tingkat kemahalan berdasarkan indeks harga yang berlaku di daerahnya masing-masing. Tunjangan daerah tersebut dibebankan kepada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang diatur dengan peraturan daerah. Selain gaji dan tunjangan, Pemerintah memberikan jaminan sosial kepada Pegawai ASN yang dimaksudkan untuk menyejahterakan Pegawai ASN.

Pegawai ASN yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran dan kedisiplinan dalam melaksanakan tugasnya dianugerahkan tanda kehormatan Satyalencana. Tanda kehormatan diberikan secara selektif hanya kepada Pegawai ASN yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam Peraturan Perundang - Undangan. Setiap penerima tanda kehormatan berhak atas penghormatan dan penghargaan dari negara. Penghormatan dan penghargaan dapat berupa: 1) Pengangkatan atau kenaikan jabatan secara istimewa; 2) Pemberian sejumlah uang sekaligus atau berkala; dan/atau 3) Hak protokol dalam acara resmi dan acara kenegaraan.

Hak memakai Satyalencana dicabut apabila Pegawai ASN yang bersangkutan dijatuhi hukuman disiplin tingkat berat berupa pemberhentian tidak dengan

hormat sebagai Pegawai ASN atau tidak lagi memenuhi syarat - syarat yang telah diatur dalam ketentuan peraturan perundang undangan. Pencabutan tanda kehormatan ditetapkan dengan Keputusan Presiden setelah mendengar pertimbangan Dewan Gelar, Tanda Jasa, dan Tanda Kehormatan atas usul pejabat yang berwenang.

#### **b. Hak dan Kewajiban ASN**

Dalam Muatan Rencana Undang - Undang Aparatur Sipil Negara sudah dijelaskan bahwa hak dan kewajiban Pegawai ASN adalah berhak memperoleh Gaji, tunjangan, dan kesejahteraan yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya, Cuti, Pengembangan kompetensi, Biaya perawatan, Tunjangan bagi yang menderita cacat, Uang duka dan Pensiun. Sedangkan untuk Pegawai Aparatur Sipil Negara memiliki kewajiban yaitu Setia dan taat kepada Pancasila, Undang - Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, dan Negara Kesatuan Republik Indonesia, Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa, Menaati semua ketentuan peraturan perundangundangan, Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab, Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, tindakan, dan ucapan kepada setiap orang baik di dalam maupun di luar kedinasan dan Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan

sesuai dengan ketentuan peraturan perundang - undangan.

#### **c. Penghargaan dan Gaji**

Pegawai ASN yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran dan kedisiplinan dalam melaksanakan tugasnya dianugerahkan tanda kehormatan Satyalancana. Tanda kehormatan tersebut diberikan secara selektif hanya kepada Pegawai ASN yang memenuhi persyaratan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang- undangan. Setiap penerima tanda kehormatan berhak atas penghormatan dan penghargaan dari negara.

Hak memakai Satyalancana dicabut apabila Pegawai ASN yang bersangkutan dijatuhi hukuman disiplin tingkat berat berupa pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Pegawai ASN atau tidak lagi memenuhi persyaratan yang telah diatur dalam ketentuan Peraturan Perundang - Undangan. Pencabutan tanda kehormatan ditetapkan dengan Keputusan Presiden setelah mendapat pertimbangan Dewan Gelar, Tanda Jasa, dan Tanda Kehormatan atas usul Pejabat yang Berwenang.

Disamping penghargaan, Pemerintah wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada Pegawai ASN sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawab Pegawai ASN. Gaji harus memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraan Pegawai ASN. Gaji dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja

Negara. Selain gaji, Pegawai ASN juga menerima tunjangan sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-Undangan. Tunjangan tersebut tidak boleh melebihi gaji.

Selain gaji, pemerintah daerah dapat memberikan tunjangan kepada Pegawai ASN di daerah sesuai dengan tingkat kemahalan. Dalam pemberian tunjangan, pemerintah daerah wajib mengukur tingkat kemahalan berdasarkan indeks harga yang berlaku di daerahnya masing-masing. Tunjangan dimaksud dibebankan kepada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Ketentuan lebih lanjut mengenai tunjangan diatur dengan peraturan daerah. Selain gaji dan tunjangan, Pemerintah memberikan jaminan sosial kepada Pegawai ASN. Jaminan sosial bertujuan untuk menyejahterakan Pegawai ASN.

#### **d. Tunjangan Kinerja**

Menurut Subekhi dan Jauhar (2012:191) bentuk kompensasi berupa tunjangan, yang pada umumnya tidak dikaitkan dengan prestasi kerja. Tunjangan lebih banyak dikaitkan dengan pemberian kesempatan kesejahteraan dan penciptaan kondisi kerja sehingga pekerja menjadi lebih merasa nyaman dan merasa mendapat perhatian atasan. Tunjangan Kinerja merupakan penghasilan selain gaji yang diberikan kepada karyawan yang aktif berdasarkan kompetensi dan kinerja. Pemberian tunjangan kinerja menurut Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2015 tentang Perubahan atas Peraturan

Pemerintah Nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum menyebutkan bahwa tunjangan kinerja diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil, Calon Pegawai Negeri Sipil, Mentri dan Staf Ahli.

Sulistiyani dan Rosidah (2009:256) mengatakan bahwa tunjangan kinerja adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa (kontra prestasi) atas kerja mereka. Pada dasarnya tunjangan merupakan kontribusi yang diterima oleh pegawai atas pekerjaan yang telah dikerjakannya. Bagaimanapun sumber daya manusia telah bekerja dalam organisasi telah memberikan pengorbanan waktu, tenaga, pikiran, bahkan, konsentrasi yang bersifat material juga dilakukan. Atas usaha-usaha yang dilakukan secara langsung dan tidak langsung perlu dihargai secara memadai. Untuk itulah tunjangan perlu mendapat perhatian.

Sulistiyani dan Rosidah (2009:256) juga mengemukakan bahwa program tunjangan kinerja penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama, dan merupakan komponen biaya yang paling penting. Bila tunjangan diberikan secara benar, pegawai akan termotivasi dan lebih terpusatkan untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Tunjangan ada dua macam: langsung (*financial*) dan tidak langsung (*non financial*). Secara definitif tunjangan langsung adalah upah dasar/sistem gaji ditambah bayaran yang berdasarkan



penampilan (prestasi). Tunjangan tidak langsung adalah kategori umum tunjangan karyawan/pegawai, program proteksi yang diamanatkan, asuransi kesehatan, upah waktu tidak bekerja dan bermacam-macam tunjangan lainnya.

#### e. Optimalisasi Kinerja

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk kerja atau prestasi. Dalam kamus *Illustrated Oxford Dictionary* (dalam Keban, 2008:209), istilah ini menunjukkan *the execution or fulfilment of a duty* (pelaksanaan atau pencapaian dari suatu tugas) atau *a person's achievement under test conditions, etc* (pencapaian hasil dari seseorang ketika diuji, sebagainya). Kinerja dituntut untuk diukur sejak Wilson menekankan aspek efisiensi dalam desain system administrasi dan sejak Taylor mendorong pegawai bekerja dengan efisien. Dewasa ini kinerja diartikan pemanfaatan sumber daya secara efisien dan efektif untuk mencapai hasil.

Kinerja atau prestasi kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000). Pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2001:353) merupakan penentu secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan

berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya. Menurut Sukarno (2002:205) pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan/ kegagalan pelaksanaan kegiatan/ program kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi perusahaan. Menurut Mahmudi (2015:7) pengukuran kinerja meliputi aktivitas penetapan serangkaian ukuran atau indikator kinerja yang memberikan informasi sehingga memungkinkan bagi unit kerja sektor publik untuk memonitor kinerjanya dalam menghasilkan *output* dan *outcome* terhadap masyarakat. Pengukuran kinerja paling tidak harus mencakup tiga variabel penting, yaitu pelaku, *output*, dan *outcome*.

#### f. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja yaitu untuk mengevaluasi kinerja seseorang pegawai, mengembangkan serta memotivasi pegawai. Penilaian tersebut juga akan memberikan dampak yang positif dan semangat dalam diri pegawai untuk lebih berkualitas dan menghasilkan kinerja yang optimal. Wibowo (2007:18) menyatakan bahwa penilaian kinerja seharusnya menciptakan gambaran akurat dari kinerja perorangan. Penilaian tidak dilakukan hanya untuk mengetahui kinerja buruk. Hasil-hasil yang baik dan dapat diterima harus dapat diidentifikasi, sehingga dapat dipakai sebagai dasar penilaian hal lainnya. Untuk mencapai tujuan

ini, system penilaian hendaknya terkait dengan pekerjaan dan praktis, termasuk standar, dan menggunakan ukuran-ukuran yang terukur.

#### **g. Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Simanjuntak (2005:109), manfaat penilaian kinerja yaitu sebagai Peningkatan Kinerja, Pengembangan SDM, Pemberian Kompensasi, Program peningkatan Produktivitas, Program Kepegawaian dan Menghindari Perlakuan Diskriminasi.

Dengan adanya penilaian kinerja dapat diketahui secara tepat apa yang sedang dihadapi dan target apa yang harus dicapai. Penilaian kinerja dapat disusun rencana, strategi dan menentukan langkah yang perlu diambil sehubungan dengan pencapaian tujuan karier yang diinginkan.

#### **h. Motivasi Kerja**

Motivasi Kerja sangatlah penting untuk mencapai Kinerja Karyawan, karena dengan adanya motivasi Kerja baik dari diri sendiri maupun lingkungan kerja maka karyawan akan merasa bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Menurut Stokes (1966) dalam Kadarisman (2012: 278) Motivasi Kerja adalah sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, juga merupakan faktor yang membuat perbedaan antara sukses dan gagalnya dalam banyak hal dan merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru.

#### **i. Tujuan Motivasi Kerja**

Pemberian Motivasi Kerja kepada karyawan mempunyai tujuan antara lain untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dan produktifitas serta efisiensi dengan begitu Kinerja Karyawan akan semakin meningkat.

Motivasi merupakan modal utama timbulnya loyalitas pegawai terhadap organisasi. Loyalitas tidak dapat diwujudkan apabila apabila para pegawai tidak mendapat motivasi untuk bekerja giat dalam organisasi. Jadi berdasarkan uraian di atas tujuan Motivasi Kerja adalah 1) Untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan, 2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja, 3) Meningkatkan disiplin kerja, 4) Meningkatkan prestasi kerja, 5) Meningkatkan rasa tanggung jawab, 6) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi, 7) Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

#### **j. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut Kadarisman (2012: 306) faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Yang tergolong sebagai faktor –faktor individual adalah kebutuhan, tujuan, sikap dan kemampuan. Yang tergolong dalam faktor-faktor organisasional adalah pembayaran atau gaji, keamanan pekerjaan, sesama pekerja, pengawasan, pujian dan pekerjaan itu sendiri.

indikator-indikator Motivasi Kerja adalah 1) kebutuhan, 2) sikap, 3) kemampuan, 4) pembayaran atau gaji, 5) keamanan pekerjaan, 6) hubungan sesama pekerja, 7) pujian dan 8) pekerjaan itu sendiri.

#### **k. Pelayanan Masyarakat**

Pelayanan masyarakat/publik dalam Keputusan Menteri PAN No. 25 tentang Pelayanan Masyarakat/Publik Tahun 2004 berarti, “segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggaraan pelayanan masyarakat/publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan”. Menurut Pasolong (2010:128) Pelayanan pada dasarnya dapat didefinisikan sebagai aktivitas seseorang, kelompok dan/atau organisasi baik langsung maupun tidak langsung untuk memenuhi kebutuhan.

Indikator pelayanan publik yang baik menurut Sukmaningsih (1997:5) ialah sebagai kesederhanaan artinya adanya prosedur dan persyaratan pelayanan yang jelas dan sederhana, kepastian, artinya adanya kepastian mengenai waktu biaya dan petugas pelayanan, keadilan, artinya adanya persamaan perlakuan pelayanan, keamanan dan Kenyamanan, artinya adanya hasil produk pelayanan yang memenuhi kualitas teknis (aman) dan penataan ruangan dan lingkungan kantor terasa fungsional, rapi, bersih, dan nyaman, perilaku Petugas Pelayanan, artinya seorang petugas

harus tanggap, peduli serta memiliki disiplin dan kemampuan dalam memberikan pelayanan. Selain itu petugas pelayan harus ramah dan sopan.

#### **l. Hubungan Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Kinerja Karyawan tidak lepas dari Kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik berupa gaji maupun tunjangan kinerja karena dengan adanya Kompensasi mereka menjadi lebih bersemangat untuk bekerja semaksimal mungkin, karena dengan mendapat Kompensasi mereka merasa bahwa usaha mereka mendapat penghargaan atau imbalan yang layak.

#### **m. Hubungan Tunjangan Kinerja Terhadap Pelayanan Masyarakat**

Tunjangan merupakan sejumlah balas jasa yang diberikan kepada karyawan dengan maksud sebagai rangsangan agar karyawan dapat mencapai suatu tingkat kinerja/pelayanan yang baik, disamping sebagai pembangun dan pemelihara harapan-harapan karyawan sebagaimana pendapat Handoko (2001:176) tunjangan merupakan perangsang yang ditawarkan kepada karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standarstandar yang telah ditetapkan. Menurut Jahrie dan Hariyoto (1999:116-118) ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi dalam memberikan tunjangan kepada karyawan/pegawai, agar karyawan/pegawai tersebut dapat

melaksanakan pekerjaannya dengan baik, yaitu salah satunya adalah dengan memberikan tunjangan agar tercapai sasaran yang diinginkan.

## **METODE**

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif kualitatif artinya memberikan penjelasan keadaan sesungguhnya di lapangan atau lokasi penelitian tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintahan Kota Mojokerto. Sebagai pengamat, peneliti mengamati aktivitas terkait dengan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintahan Kota Mojokerto, melakukan wawancara pada seluruh pihak-pihak yang terlibat, mengumpulkan data sekunder terkait dengan gaji, tunjangan yang diperoleh dari para pegawai sesuai golongan dan tugas yang diembannya di Lingkungan Pemerintahan Kota Mojokerto. Hal-hal yang menjadi pokok pengamatan secara langsung yaitu Kinerja pegawai dan aktivitas pegawai dalam melayani masyarakat di setiap SKPD.

## **HASIL & PEMBAHASAN**

### **Hasil**

#### **a. Kelembagaan Pemerintah Kota Mojokerto**

Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Mojokerto mempunyai landasan/Dasar Hukum pada Peraturan Daerah Kota Mojokerto Nomor 1 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata

Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Mojokerto.

Berdasar Perda tersebut maka Sekretaris Daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan Sekretariat DPRD, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Satuan Polisi Pamong Praja, Lembaga Lain, Kecamatan dan Kelurahan.

#### **b. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kota Mojokerto**

Asisten Pemerintahan, terdiri dari Bagian Adm Pemerintahan Umum, Bagian Adm Kesra, Bagian Adm Perekonomian, Bagian Pembangunan. Asisten Umum, terdiri dari Bagian Hukum dan Perundang-undangan, Bagian Organisasi dan Tata laksana, Bagian Humas dan Protokol, Bagian Umum.

### **Pembahasan**

#### **a. Gambaran Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto**

Salah satu upaya yang dapat diterapkan di Pemerintah Kota Mojokerto adalah dengan memberikan Tunjangan Kinerja (Tukin) kepada Aparatur Sipil Negara (ASN) didalamnya. Tunjangan kinerja yang diberikan merupakan upaya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai. Tunjangan kinerja diberikan kepada Pegawai yang mempunyai tugas/pekerjaan/jabatan tertentu di lingkungan Kota Mojokerto. Hal ini dapat diatur mulai dari besaran tunjangan, besaran

pengurangannya, dan juga monitoring serta evaluasinya. Masing-masing pegawai ditetapkan Kelas Jabatannya dengan keputusan Kepala UPT masing-masing. Dengan kelas jabatan yang berbeda besaran tunjangan yang diterima juga berbeda. Perbedaan ini ditentukan berdasarkan analisa jabatan dan beban kerja masing-masing pegawai. Pegawai yang mempunyai beban kerja dan tanggung jawab yang lebih banyak akan mendapatkan kelas jabatan yang lebih besar.

Hasil rekapitulasi kehadiran pegawai pada setiap bulan, hal ini didukung dengan telah dilakukannya rekapitulasi kehadiran tersebut pada setiap seminggu sekali, tentunya akan membantu mempermudah dan mengetahui tingkat kedisiplinan, baik itu keterlambatan pada saat masuk/pulang kantor, tidak berada /meninggalkan kantor tanpa izin pada saat jam kerja. Pemberian dilakukan berdasarkan klasifikasi Pemangku Jabatan masing-masing pegawai sesuai kompetensi/tugas dan fungsinya.

Bagi pegawai yang telah melanggar ketentuan terhadap jam kerja tentunya akan dilakukan pengurangan (persentase) besaran tunjangan yang diterima pada setiap bulannya dan tidak menutup kemungkinan apabila pelanggaran melebihi batas kewajaran tentunya akan ditindaklanjuti dengan penegakkan disiplin.

Pemberian tunjangan kinerja diberikan berdasarkan hasil rekapitulasi kehadiran pegawai pada setiap bulan, tentunya akan

berdampak sekali terhadap kedisiplinan pegawai (motivasi/kesejahteraan) secara keseluruhan.

Selain itu pengurangan tunjangan kinerja juga diatur berdasarkan pegawai yang melaksanakan tugas pendidikan dan pelatihan serta pengurangan terhadap pejabat fungsional tertentu yang tidak dapat mengumpulkan angka kreditnya sesuai ketentuan waktu yang diberikan. Besaran tunjangan kinerja diberikan terhitung mulai tanggal ditetapkannya Surat Pernyataan Melaksanakan Tugas oleh pejabat yang berwenang. Besaran ini dapat berubah (naik atau turun) sesuai kelas jabatan yang diberikan kepada pegawai.

#### **b. Tingkat Keefektifan Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan**

Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan di dalam setiap organisasi, kegiatan ataupun program. Disebut efektif apabila tercapai tujuan ataupun sasaran seperti yang telah ditentukan. Hal ini sesuai dengan pendapat H. Emerson yang dikutip Handyaningrat S. (1994:16) yang menyatakan bahwa efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Guna pencapaian tujuan organisasi secara efektif maka didalam organisasi perlu dibangun beberapa aspek yaitu komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, motivasi yang tinggi

dalam bekerja, pencapaian rencana kegiatan secara maksimal.

Pemerintah Kota Mojokerto akan menerapkan Tunjangan Kinerja sebagai tambahan penghasilan bagi pegawai dilingkungan Pemerintahannya dengan berbagai dasar, alasan, dan kemampuan keuangan dari pemerintah setempat. Tunjangan Kinerja Daerah ini dipengaruhi oleh beberapa aspek diantaranya tingkat kepuasan dan motivasi yang dimiliki para pegawainya. Dengan pemberian Tunjangan Kinerja seharusnya akan berdampak positif bagi peningkatan kinerja yang terwujud dalam laporan capaian kinerja menunjukkan tingkat capaian yang cukup baik akan tetapi dalam kenyataannya masih banyak tugas dan tanggung jawab para pegawai yang belum optimal dan sesuai dengan apa yang diharapkan, hal ini menunjukkan dalam pelaksanaannya tingkat loyalitas para pegawai terhadap organisasi masih harus terus ditingkatkan.

Dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan pemerintahan yang telah ditetapkan bersama, diperlukan kondisi yang kondusif dan keharmonisan antar instansi pemerintah, pegawai yang satu dengan yang lain, yang masing-masing mempunyai peran yang cukup besar dalam mencapai tujuan pemerintahan. Pegawai merupakan salah satu tenaga pemerintahan yang mempunyai peran sebagai faktor penentu keberhasilan tujuan organisasi, karena pegawai langsung bersinggungan dengan masyarakat untuk memberikan pelayanan.

Untuk itu kinerja para pegawai harus selalu ditingkatkan. Upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut biasanya dilakukan dengan cara memberikan tunjangan kinerja, memberikan motivasi, meningkatkan kemampuan melalui diklat serta gaya kepemimpinan yang baik. Sementara kinerja pegawai dapat ditingkatkan apabila tunjangan kinerja diberikan tepat waktu, dan pihak pemerintah bisa mengetahui apa yang diharapkan dan kapan bisa harapan-harapan diakui terhadap hasil kerjanya.

Salah satu langkah yang ditempuh pemerintah daerah untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai adalah dengan pemberian tambahan penghasilan berupa tunjangan kinerja. Tujuan dari pemberian tunjangan kinerja ini adalah untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai yang diharapkan akan ikut meningkatkan disiplin dan kualitas kinerja pegawai sehingga dapat bekerja lebih giat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Upaya untuk dapat meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto perlu diberlakukan pemberian tambahan penghasilan pegawai. Pemberian tambahan penghasilan pegawai ini berdasarkan jabatan, pangkat dan golongan dimana besarnya juga ditentukan berdasarkan tingkat kehadiran serta beban kerja. Kebijakan Pemerintah Kota dalam memberikan tambahan penghasilan pegawai bagi Pegawai Negeri Sipil dasar hukumnya

mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 pasal 39 ayat 1 yang bunyinya : Pemerintah Daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada Pegawai Negeri Sipil berdasarkan pertimbangan yang obyektif dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-Undangan dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah. Dalam mencapai tujuan organisasi, dibutuhkan sumber daya manusia (pegawai) yang berkualitas. Disiplin pegawai sangat erat kaitannya terhadap kualitas atau kinerja organisasi yang secara konsisten harus selalu dijaga dan ditingkatkan, salah satu caranya adalah dengan memberikan tunjangan kinerja daerah terhadap para pegawainya. Tunjangan kinerja daerah diberikan kepada pegawai ASN dan calon pegawai ASN yang dikelompokkan berdasarkan kelompok jabatan struktural dan kelompok jenjang kepangkatan/golongan sedangkan Pejabat fungsional tertentu yang dikelompokkan dalam kelompok berdasarkan kelompok jenjang pangkat/golongan. Tunjangan kinerja daerah bagi pegawai merupakan upaya pemerintah daerah untuk mewujudkan pelayanan publik yang lebih dengan dasar perolehan kinerja setiap pegawai. Tunjangan kinerja daerah sendiri bisa meningkat atau

malah menurun sesuai capaian kinerja yang dihasilkan.

Organisasi seharusnya menyadari demi menjaga dan meningkatkan kinerja pegawainya harus segera berbenah dalam pengelolaan manajemen secara profesional, salah satu caranya adalah dengan memberikan motivasi berupa tunjangan kinerja daerah kepada para pegawainya. Diharapkan dengan adanya penerapan *reward* dan *punishment* diharapkan dapat meningkatkan disiplin dan kinerja para pegawai sehingga tercapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Pengaturan pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai atau biasa disebut *remunerasi* diatur dalam Peraturan MENPAN & RB Nomor 34 Tahun 2011 dan Peraturan Kepala BKN Nomor 21 Tahun 2011. Dalam Peraturan ini menetapkan besaran dasar (*basic quantities*) tunjangan serta berapa jumlah yang dapat diterima pegawai sesuai kinerjanya. Jumlah yang akan diterima pegawai ditentukan oleh 4 indikator : Capaian dan serapan sesuai ROK, kehadiran, pelaksanaan tupoksi, perilaku.

### c. Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Optimalisasi Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto

Menurut Mardiah dan Listianingsih (2005) *Reward* menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan akan pentingnya sesuatu yang diberi *reward* dibandingkan dengan yang lain, *reward* juga meningkatkan

motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan mengalokasikan waktu dan usaha karyawan. Menurut Hansen dan Mowen (2000:76) tujuan kompensasi biasanya meliputi berbagai insentif yang berkaitan dengan kinerja. Menurut Subekhi dan Jauhar (2012:191) *reward* dan insentif memiliki perbedaan yaitu insentif bersifat memberi motivasi agar pekerja lebih meningkatkan prestasinya, sedangkan pada *reward* atasan memberikan penghargaan tambahan lain kepada pekerja. Menurut Subekhi dan Jauhar (2012:191) bentuk kompensasi berupa tunjangan, yang pada umumnya tidak dikaitkan dengan prestasi kerja.

Pemberian tunjangan kinerja kepada para pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto sangat membantu meringankan beban hidup yang harus ditanggung oleh pegawai. Tunjangan kinerja yang menambah gaji pokok karyawan memengaruhi semangat kerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan pencapaian target dan penyelesaian beban kerja pegawai dapat diselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya. Sehingga terjadinya penghambatan akibat ketidaksesuaian beban kerja dan hak yang diterima oleh pegawai dapat diminimalisir.

Sebagian besar para Pegawai Pemerintah Kota Mojokerto menjelaskan bahwa pemberian beban kerja karyawan sedikit lebih berat dibandingkan dengan tunjangan kinerja karyawan. Terkadang karyawan membutuhkan waktu yang lebih

banyak dari waktu yang diperkirakan melalui TUPOKSI (Tugas Pokok dan Fungsi) Pegawai. Sebagian karyawan menjelaskan bahwa dengan adanya tunjangan kinerja yang mereka miliki, mereka dapat meningkatkan kinerja mereka dikarenakan tunjangan yang mereka miliki sesuai dengan beban kerja yang mereka tanggung. Sehingga, pengoptimalan kinerja mereka dapat terjadi dengan baik.

Salah satu Kepala Bidang di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto menilai kinerja karyawan bagian yang mereka miliki lebih baik dibandingkan sebelum adanya tunjangan kinerja. Hal ini dikarenakan karyawan merasa pekerjaannya menjadi lebih ringan setelah adanya tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja disini memberikan motivasi tersendiri kepada pegawai. Tunjangan kinerja yang dimiliki oleh pegawai nantinya diharapkan akan dapat memberikan pengaruh yang signifikan bagi kesejahteraan kehidupan pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto. Tunjangan Kinerja yang diberikan kepada pegawai menghasilkan tingkat kinerja yang lebih baik dengan beban kerja yang sesuai dengan hak yang harus diterimanya.

#### **d. Pengaruh Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto terhadap Pelayanan kepada Masyarakat Kota Mojokerto**

Pemberian tunjangan kinerja di lingkup Pemerintah Kota Mojokerto pada akhirnya



diimplementasikan dengan tujuan peningkatan kinerja dari pegawai. Kinerja Pegawai pada instansi pemerintah diukur berdasarkan 2 (dua) aspek yaitu kedisiplinan dan pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi. Dalam penilain Sasaran Kinerja di setiap akhir tahun dinilai aspek disiplin dengan bobot sebesar 60%, dan pelaksanaan Tupoksi sebesar 40%. Perbandingan bobot aspek disiplin yang lebih besar dibanding pelaksanaan tupoksi didasarkan pada penilaian disiplin pegawai yang masih kurang. Pegawai negeri masih memiliki citra buruk, yaitu datang siang pulang cepat, sering meninggalkan pekerjaan saat jam kerja, atau datang hanya untuk membaca surat kabar. Citra buruk tersebut dalam kenyataannya memang benar adanya pada beberapa unit bagian, namun pada umumnya hal tersebut terjadi pada pegawai – pegawai senior yang kurang memiliki semangat untuk belajar sesuatu yang baru. Sebagai contoh, banyak pegawai senior yang tidak dapat mengoperasikan komputer, hal ini sangat menghambat kinerja, karena sebagian besar pekerjaan saat ini dikerjakan menggunakan komputer. Meskipun demikian, pada umumnya mereka tidak ada keinginan belajar, sehingga atasan tidak dapat memberikan pekerjaan pada mereka. Hal tersebut berdampak pada beban kerja yang tidak berimbang antar pegawai pada suatu unit. Pegawai “baru” yang memiliki kemampuan mengoperasikan komputer dan berbahasa asing pada umumnya mendapat pekerjaan yang berlimpah, bahkan menyebabkan

jam kerjanya melebihi jam kerja normal (produktifitas tinggi). Sangat ironi melihat sejumlah pegawai sangat sibuk oleh pekerjaannya yang tak kunjung usai, sisi lain pegawai lain duduk santai membaca surat kabar dan saling bercengkrama. Tunjangan kinerja yang diberikan diharapkan dapat menggerakkan pegawai-pegawai yang kurang produktif untuk lebih aktif memperbaiki diri sehingga mendapatkan tugas/pekerjaan dari atasannya.

Tunjangan kinerja idealnya memang ditujukan untuk meningkatkan produktifitas dan kedisiplinan serta mengubah budaya kerja pegawai. Hal tersebut tidaklah mudah. Penerapan sistem tunjangan kinerja memerlukan pengawasan atasan langsung dalam menilai kinerja pegawai di bawahnya. Jika tidak maka banyak pegawai yang mencari-cari cara untuk mendapatkan tunjangan kinerja tersebut secara utuh. Dengan adanya tunjangan kinerja memiliki prestasi kerja yang baik dibandingkan sebelumnya. Prestasi kinerja yang dimiliki pegawai tersebut menghasilkan beberapa penghargaan yang diterima berupa kepuasan para masyarakat terhadap kinerja yang diberikan pegawai Pemerintah Kota Mojokerto.

Dalam Implementasinya, diharapkan dengan adanya tunjangan kinerja di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto dapat mendorong pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja yang berdampak pada maksimalisasi pelayanan publik. Tunjangan kinerja merupakan salah satu

indikator kepuasan kerja, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Orang-orang yang memiliki pengalaman dengan kepuasan terhadap kerja-nya memiliki kecenderungan tingkat lebih tinggi dalam kinerjanya, perilaku kemasyarakatannya, dan tingkat lebih rendah dalam perilaku kontra produktif. Kepuasan kerja yang diartikan sebagai persepsi positif individu pegawai terhadap suatu pekerjaan berdasarkan kepada kepuasan terhadap upah/gaji, kepuasan promosi, kepuasan supervisi, kepuasan kerja dengan tim dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri secara otomatis akan meningkatkan motivasi kerja dan berupaya bekerja lebih baik sehingga akan meningkatkan hasil kerja, memiliki perilaku setia (loyal) terhadap tugas dan organisasi serta akan mengurangi/meninggalkan perilaku yang kontra produktif terhadap upaya mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut bahwa kinerja sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Mullins dalam tulisan yang berjudul *Management and Organizational Behavior* (2005) yang menyatakan bahwa salah satu sehatnya atau baiknya suatu organisasi adalah dengan melihat kepuasan kerja selain kinerja, sikap, komunikasi, dan loyalitas yang dipengaruhi oleh banyak faktor seperti: kepemimpinan, kebijakan manajemen, struktur organisasi, budaya organisasi, dan sebagainya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa organisasi

yang baik akan memperhatikan kepuasan kerja pegawainya sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai hasilnya adalah pencapaian pemenuhan tujuan organisasi itu sendiri. Dukungan lainnya juga diperoleh dari model perilaku karyawan yang dikemukakan oleh Werner dan DeSimone (*Human Resource Development. International Student Edition*, 2009) yang menggambarkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap perilaku kinerja.

## **SIMPULAN & SARAN**

### **Simpulan**

Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penerapan dan realisasi pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto secara keseluruhan perlu dilakukan atau direalisasikan. Hal ini didukung dari seluruh aspek yang ada dan kemampuan Kota Mojokerto untuk menerapkan keputusan tersebut. Penerapan Tunjangan Kinerja kepada Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto ini tentunya akan berdampak besar baik secara internal dari diri masing-masing pegawai maupun dampak eksternal secara umum untuk peningkatan mutu Kota Mojokerto. Adapun hal yang dapat disimpulkan dari hasil penelitian ini antara lain :

#### **a. Gambaran Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto**

Salah satu upaya yang dapat diterapkan di Pemerintah Kota Mojokerto adalah dengan memberikan Tunjangan Kinerja (Tukin) kepada Aparatur Sipil Negara (ASN) didalamnya. Tunjangan kinerja yang diberikan merupakan upaya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai. Tunjangan kinerja diberikan kepada Pegawai yang mempunyai tugas/pekerjaan/jabatan tertentu di lingkungan Kota Mojokerto. Hal ini dapat diatur mulai dari besaran tunjangan, besaran pengurangannya, dan juga monitoring serta evaluasinya. Masing-masing pegawai ditetapkan Kelas Jabatannya dengan keputusan Kepala UPT masing-masing. Dengan kelas jabatan yang berbeda besaran tunjangan yang diterima juga berbeda. Perbedaan ini ditentukan berdasarkan analisa jabatan dan beban kerja masing-masing pegawai. Pegawai yang mempunyai beban kerja dan tanggung jawab yang lebih banyak akan mendapatkan kelas jabatan yang lebih besar.

#### **b. Tingkat Keefektifan Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto**

Guna pencapaian tujuan organisasi secara efektif maka didalam organisasi perlu dibangun berberapa aspek yaitu komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, motivasi yang tinggi dalam bekerja, pencapaian rencana kegiatan secara maksimal. Motivasi erat kaitannya dengan pencapaian tujuan organisasi,

dalam artian bahwa pegawai yang termotivasi akan menunjukkan kinerjanya yang optimal sehingga output kinerja tersebut diharapkan akan menghasilkan output pekerjaan yang efektif dan efisien. Dalam memberikan motivasi dapat diwujudkan dengan motivasi materiil maupun inmateriil. Pada aspek materiil motivasi dapat diwujudkan dengan pemberian Tunjangan Kinerja di organisasi.

#### **c. Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Optimalisasi Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto**

Pemberian tunjangan kinerja kepada para pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto sangat membantu meringankan beban hidup yang harus ditanggung oleh pegawai. Tunjangan kinerja yang menambah gaji pokok karyawan memengaruhi semangat kerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan pencapaian target dan penyelesaian beban kerja pegawai dapat diselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya. Sehingga terjadinya penghambatan akibat ketidaksesuaian beban kerja dan hak yang diterima oleh pegawai dapat diminimalisir.

Sebagian besar para Pegawai Pemerintah Kota Mojokerto menjelaskan bahwa pemberian beban kerja karyawan sedikit lebih berat dibandingkan dengan tunjangan kinerja karyawan. Terkadang karyawan membutuhkan waktu yang lebih banyak dari waktu yang diperkirakan melalui TUPOKSI (Tugas Pokok dan Fungsi) Pegawai. Sebagian karyawan

menjelaskan bahwa dengan adanya tunjangan kinerja yang mereka miliki, mereka dapat meningkatkan kinerja mereka dikarenakan tunjangan yang mereka miliki sesuai dengan beban kerja yang mereka tanggung. Sehingga, pengoptimalan kinerja mereka dapat terjadi dengan baik.

#### **d. Pengaruh Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto terhadap Pelayanan kepada Masyarakat Kota Mojokerto**

Dalam Implementasinya, diharapkan dengan adanya tunjangan kinerja di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto dapat mendorong pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja yang berdampak pada maksimalisasi pelayanan publik. Tunjangan kinerja merupakan salah satu indikator kepuasan kerja, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Orang-orang yang memiliki pengalaman dengan kepuasan terhadap kerja-nya memiliki kecenderungan tingkat lebih tinggi dalam kinerjanya, perilaku kemasyarakatannya, dan tingkat lebih rendah dalam perilaku kontra produktif. Kepuasan kerja yang diartikan sebagai persepsi positif individu pegawai terhadap suatu pekerjaan berdasarkan kepada kepuasan terhadap upah/gaji, kepuasan promosi, kepuasan supervisi, kepuasan kerja dengan tim dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri secara otomatis akan meningkatkan motivasi kerja dan berupaya bekerja lebih baik sehingga akan meningkatkan hasil kerja, memiliki

perilaku setia (loyal) terhadap tugas dan organisasi serta akan mengurangi/meninggalkan perilaku yang kontra produktif terhadap upaya mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut bahwa kinerja sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.

#### **Saran**

Pemberian tunjangan kinerja yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Mojokerto yang diharapkan perbaikan pada aspek disiplin akan tetapi adanya perbaikan juga pada aspek peningkatan kinerja. Hendaknya secara konsisten dilakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai, penerapan sanksi yang tegas terhadap pegawai yang melakukan tindakan pelanggaran disiplin kerja disesuaikan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil guna meningkatkan disiplin dan kinerja pegawai negeri sipil. Untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pengelolaan barang dan aset daerah, maka dirasa perlu untuk membekali aparat dengan memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mengikuti pendidikan formal maupun non formal dan pelatihan baik yang bersifat teknis maupun non teknis terkait pengelolaan barang dan aset sehingga dapat meningkatkan kinerja pengelolaan barang dan aset secara optimal sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku. Meningkatkan motivasi pegawai melalui pemberian insentif

atau tunjangan kinerja terhadap pegawai akan mempengaruhi perilaku pegawai dalam bekerja. Kebijakan pemberian tunjangan kinerja masih memiliki beberapa kelemahan yaitu adanya unsur ketidakadilan pada pemberian tunjangan kinerja dan adanya ketidakjelasan waktu pemberian tunjangan kinerja yang dapat mempengaruhi motivasi dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugasnya, penulis menyarankan guna melakukan revisi terhadap Kebijakan Tunjangan Kinerja pada Pemerintah Provinsi Lampung guna menciptakan keadilan pada

pegawai di setiap Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) Pemerintahan Kota Mojokerto, sehingga akan memotivasi diri pegawai untuk bekerja lebih baik. Dari hasil penelitian, tunjangan kinerja pada Pemerintah Kota Mojokerto layak untuk diberikan kepada para pegawai. Hal ini akan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang dapat menjadi motivasi untuk bekerja dan dapat meningkatkan optimalisasi kinerja pegawai yang berpengaruh pada peningkatan pelayanan kepada masyarakat.

#### DAFTAR REFERENSI

- Handoko T. Hani, 2003, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, FE-UGM.
- Jahrie, A. Fikri dan S. Hariyoto. 1999. *Human Resources Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, AIMI, Jakarta.
- Kadarisman. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Keban, Y. T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta : Gava Media.
- Keputusan Menteri PAN No. 25 Tahun 2004 tentang Pelayanan Masyarakat/Publik.
- Mahmudi.2015.*Manajemen Kinerja Sektor Publik*.Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, AA. Anwar, P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, AP. 2012. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Adiatma.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*.Jakarta: Selemba Empat.
- Pasolong, H. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 tahun 2010 tentang Dispin Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011
- Subekhi, A. dan Jauhar, M. 2012.*Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta: Pustakarya.

- Sukarno, E. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Gramedia.
- Sukmaningsih. 1997. *Manajemen Pelayanan*, PT. Gramedia, Jakarta
- Sulistiyani, Ambar T dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- [www.ropeg.kemendes.go.id](http://www.ropeg.kemendes.go.id), *Sasaran Kerja Pegawai sebagai Dasar Penilaian Kinerja*. diakses tanggal 26/01/2016.