

**KEBIJAKAN PEMBERIAN TUNJANGAN KINERJA  
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI  
DI UNIVERSITAS LAMPUNG**

**(Skripsi)**

**Oleh**

**JOSH MAHENDRA**



**FAKULTAS HUKUM  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2016**

## **ABSTRAK**

### **KEBIJAKAN PEMBERIAN TUNJANGAN KINERJA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI UNIVERSITAS LAMPUNG**

**Oleh  
JOSH MAHENDRA**

Upaya penyelenggaraan pelayanan pendidikan di Universitas Lampung harus didukung oleh kualitas pegawai yang maksimal. Oleh karena itu para pegawai di Universitas Lampung diberikan tunjangan kinerja berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 Tahun 2013 tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Sebelum diberikan tunjangan, kinerja pegawai masih belum mengalami peningkatan tetapi setelah diberikan tunjangan, kinerja pegawai sudah mengalami peningkatan. Permasalahan dalam penelitian: (1) Bagaimanakah kebijakan pemberian tunjangan kinerja untuk meningkatkan kinerja pegawai Universitas Lampung? (2) Faktor-faktor apakah yang menjadi penghambat kebijakan pemberian tunjangan kinerja untuk meningkatkan kinerja pegawai Universitas Lampung?

Pendekatan masalah yang digunakan adalah yuridis normatif dan empiris. Jenis data terdiri dari data sekunder dan data primer yang dikumpulkan dengan wawancara dan dokumentasi. Pengolahan data dilakukan dengan seleksi data, klasifikasi data dan penyusunan data. Analisis data menggunakan analisis kualitatif.

Hasil penelitian ini menunjukkan: (1) Kebijakan pemberian tunjangan kinerja berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 Tahun 2013 tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, meningkatkan kinerja pegawai Universitas Lampung karena pegawai bekerja secara lebih maksimal dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya masing-masing, baik yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas-tugas administrasi akademik maupun dalam hal memberikan pelayanan kepada mahasiswa. (2) Faktor penghambat kebijakan pemberian tunjangan kinerja dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai Universitas Lampung adalah sistem pembayaran tunjangan kinerja yang bertahap sehingga mengakibatkan tertundanya pencairan kepada pegawai dan keterlambatan dalam pelaporan pencapaian kinerja yang disebabkan oleh adalah Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang belum dibuat, kehadiran yang tidak lengkap, belum ada penetapan kelas jabatan oleh Kementerian/Lembaga dan terakhir adalah jumlah tunjangan yang diajukan melebihi pagu anggaran Kementerian/Lembaga tersebut.

Saran penelitian ini adalah pengawasan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Universitas Lampung hendaknya ditingkatkan, sehingga para pegawai dapat bekerja optimal sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Pemerintah disarankan untuk mengembalikan sistem tunjangan kinerja kepada para pegawai dalam bentuk tunjangan kinerja.

**Kata Kunci:** Kebijakan, Tunjangan Kinerja, Pegawai

**KEBIJAKAN PEMBERIAN TUNJANGAN KINERJA  
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI  
DI UNIVERSITAS LAMPUNG**

**Oleh**

**JOSH MAHENDRA**

**Skripsi**

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar  
SARJANA HUKUM**

**pada**

**Jurusan Hukum Administrasi Negara  
Fakultas Hukum**



**FAKULTAS HUKUM  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2016**

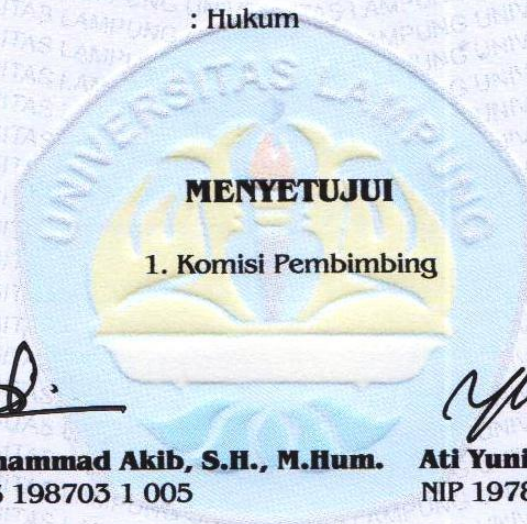
Judul Skripsi : **KEBIJAKAN PEMBERIAN TUNJANGAN  
KINERJA UNTUK MENINGKATKAN  
KINERJA PEGAWAI DI UNIVERSITAS  
LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Josh Mahendra**

Nomor Pokok Mahasiswa : **1212011160**

Jurusan : **Hukum Administrasi Negara**

Fakultas : **Hukum**



**MENYETUJUI**

**1. Komisi Pembimbing**

**Prof. Dr. Muhammad Akib, S.H., M.Hum.**  
NIP 19630916 198703 1 005

**Ati Yuniati, S.H., M.H.**  
NIP 19780629 200501 2 001

**2. Ketua Bagian Hukum Administrasi Negara**

**Upik Hamidah, S.H., M.H.**  
NIP 19600606198703 2 012



**MENGESAHKAN**

**1. Tim Penguji**

**Ketua**

**: Prof. Dr. Muhammad Akib, S.H., M.Hum.**



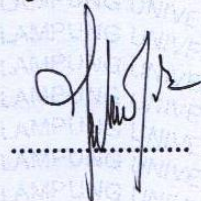
**Sekretaris**

**: Ati Yuniati, S.H., M.H.**



**Penguji Utama**

**: Syamsir Syamsu, S.H., M.H.**



**2. Dekan Fakultas Hukum**



**Prof. Dr. Heryandi, S.H., M.S.**

**NIP. 19621109 198703 1 003**

**Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 13 April 2016**

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis dilahirkan di Kota Metro pada tanggal 25 September 1994, sebagai anak ketiga dari tiga bersaudara, putera dari pasangan Bapak Hi. Alamsyah Ali dan Ibu Hj. Suryani.

Jenjang pendidikan formal yang penulis tempuh dan selesaikan adalah Sekolah Dasar (SD) Teladan Metro pada tahun 2006, Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 1 Metro pada tahun 2009 dan Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Metro pada tahun 2012. Pada tahun yang sama penulis diterima dan terdaftar sebagai mahasiswa di Fakultas Hukum Universitas Lampung.

## **MOTTO**

“Tidak ada orang yang gagal, yang ada hanya orang yang menyerah  
tanpa mereka sadari mereka sedikit lagi  
akan meraih keberhasilan”

**(Thomas Alfa Edison)**

## PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmaanirrahiim...

Kupersembahkan skripsi ini  
sebagai tanda kasih sayang, dan hormatku kepada:

Kedua Orangtuaku Tercinta  
Bapak Hi. Alamsyah Ali dan Ibu Hj. Suryani.  
yang selalu memberikan dukungan, kasih sayang, harapan dan dengan sabar menanti  
keberhasilanku dalam tetes keringat dan tulus doa-doa

Kakak-Kakakku Tersayang  
dr. Sisca Devi Yani dan IPTU. Bevan Raga Utama  
yang selalu memberikan nasehat-nasehat yang membangun dan terimakasih doanya.

Sahabat-Sahabatku  
yang selalu memberi perhatian dan bantuannya

Almamaterku Tercinta  
Universitas Lampung



## SAN WACANA

Alhamdulillahirabbil alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena hanya dengan limpahan rahmat dan hidayah-Nya semata penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: "Kebijakan Pemberian Tunjangan Kinerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai di Universitas Lampung" Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Hukum pada Fakultas Hukum Universitas Lampung.

Penulis menyadari bahwa proses penyusunan hingga selesainya skripsi ini, penulis banyak mendapatkan, bimbingan dan dukungan berbagai pihak, oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heryandi, S.H., M.S. selaku Dekan Fakultas Hukum Universitas Lampung.
2. Ibu Upik Hamidah, S.H., M.H., selaku Ketua Bagian Hukum Administrasi Negara Fakultas Hukum Universitas Lampung.
3. Bapak Prof. Dr. Muhammad Akib, S.H., M.Hum, sebagai Pembimbing I yang dengan memberikan bimbingan dan saran kepada penulis hingga skripsi ini selesai.
4. Ibu Ati Yuniati, S.H., M.H., sebagai Pembimbing II yang dengan memberikan bimbingan dan saran kepada penulis hingga skripsi ini selesai.

5. Bapak Syamsir Syamsu, S.H.,M.H, sebagai Pembahas I yang dengan memberikan bimbingan dan saran kepada penulis dalam perbaikan skripsi ini.
6. Ibu Eka Deviani, SH., MH. , sebagai Pembahas I yang dengan memberikan bimbingan dan saran kepada penulis dalam perbaikan skripsi ini
7. Seluruh dosen dan karyawan Fakultas Hukum Universitas Lampung yang telah banyak mengajari dan memberi ilmu kepada saya
8. Staf dan karyawan Fakultas Hukum Universitas Lampung yang telah banyak memberikan bantuan selama menempuh studi
9. Teman-teman Angkatan 2012 Fakultas Hukum Universitas Lampung atas kebersamaannya selama ini
10. Seluruh Pihak yang tidak bisa di sebutkan satu persatu.

Penulis berdoa semoga kebaikan yang telah diberikan kepada penulis, akan mendapatkan balasan kebaikan yang lebih besar dari Allah SWT, dan akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat. Amin

Bandar Lampung, April 2016  
Penulis

**Josh Mahendra**

## DAFTAR ISI

<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Permasalahan.....	5
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	6
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	6
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>7</b>
2.1 Tinjauan Tentang Kebijakan Pemerintah .....	7
2.1.1 Pengertian Kebijakan Pemerintah .....	7
2.1.2 Tahapan Kebijakan Pemerintah.....	10
2.1.3 Kategori Kebijakan Pemerintah .....	12
2.1.4 Implementasi Kebijakan Pemerintah.....	14
2.2 Tinjauan Umum Pegawai Negeri Sipil .....	15
2.2.1 Pengertian Pegawai Negeri Sipil .....	15
2.2.2 Hak dan Kewajiban Pegawai Negeri Sipil .....	18
2.3 Pengertian Kinerja dan Tunjangan Kinerja.....	19
2.3.1 Pengertian Kinerja .....	19
2.3.2 Pengertian Tunjangan Kinerja .....	22
2.4 Dasar Hukum Pemberian Tunjangan Kinerja .....	26
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>30</b>
3.1 Pendekatan Masalah .....	30
3.2 Sumber dan Jenis Data.....	30
3.3 Prosedur Pengumpulan Data .....	31
3.4 Prosedur Pengolahan Data.....	32
3.5 Analisis Data.....	32
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>34</b>
4.1 Gambaran Umum Fakultas Hukum Universitas Lampung .....	34
4.2 Kebijakan Pemberian Tunjangan Kinerja untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai di UniversitasLampung.....	40
4.3 Faktor-Faktor Penghambat Kebijakan Pemberian Tunjangan Kinerja untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai di Universitas Lampung .....	56

<b>BAB V PENUTUP</b> .....	60
5.1 Kesimpulan .....	60
5.2 Saran .....	61

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**



# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1 Latar Belakang Masalah**

Penyelenggaraan pendidikan dan pelayanan pada institusi perguruan tinggi pada dasarnya merupakan bagian dari pelayanan publik, sebagaimana diamanatkan Pasal 5 ayat (1) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang menyatakan bahwa ruang lingkup pelayanan publik meliputi pelayanan barang publik dan jasa publik serta pelayanan administratif yang diatur dalam peraturan perundang-undangan. Ruang lingkup sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi pendidikan, pengajaran, pekerjaan dan usaha, tempat tinggal, komunikasi dan informasi, lingkungan hidup, kesehatan, jaminan sosial, energi, perbankan, perhubungan, sumber daya alam, pariwisata, dan sektor lain yang terkait.

Sesuai dengan ketentuan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), pemerintah wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada PNS serta menjamin kesejahteraan PNS. Komponen gaji yang diterima PNS hanya terdiri dari 3 macam yaitu gaji, tunjangan kinerja, dan tunjangan kemahalan. Gaji adalah kompensasi dasar berupa honorarium sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab jabatan dan resiko pekerjaan yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. Tunjangan kinerja dibayarkan sesuai pencapaian kinerja. Sedangkan tunjangan kemahalan dibayarkan sesuai dengan tingkat kemahalan berdasarkan indeks harga yang berlaku di daerah masing-masing.

Penyederhanaan penggajian ini sebenarnya bermuara pada pola penggajian tunggal atau *single salary system*. Konsep *single salary* pegawai hanya menerima satu jenis penghasilan yang merupakan gabungan berbagai komponen penghasilan. *Single salary* sudah jamak digunakan di berbagai negara khususnya sektor pemerintah dan publik. *Single salary system* terdiri atas unsur jabatan, kinerja, serta *grade* dan *step*. *Grading* adalah posisi jabatan, beban kerja, tanggung jawab dan resiko pekerjaan. Setiap *grading* dibagi lagi menjadi beberapa *step* dengan nilai rupiah yang berbeda. Jadi bisa saja seorang PNS mempunyai jabatan sama tetapi gajinya berbeda tergantung capaian kinerjanya.

Pemberlakuan tunjangan kinerja ini merupakan bagian dari kebijakan reformasi birokrasi guna mendorong agar adanya percepatan perubahan perbaikan kinerja pegawai. Tunjangan kinerja bagi pegawai dilatarbelakangi oleh kesadaran sekaligus komitmen pemerintah untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan dan pelayanan yang baik, sebab upaya tersebut tidak dapat dilaksanakan dengan baik (efektif) tanpa kesejahteraan yang layak dari pegawai yang melaksanakannya.

Sumber dana pemberian tunjangan kinerja adalah Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN), sebagaimana terdapat dalam penjelasan Pasal 6 ayat (1) Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, bahwa Kekuasaan pengelolaan Keuangan Negara sebagaimana dimaksud dalam ayat ini meliputi kewenangan yang bersifat umum dan kewenangan yang bersifat khusus. Kewenangan yang bersifat umum meliputi penetapan arah, kebijakan umum, strategi, dan prioritas dalam pengelolaan APBN, antara lain penetapan pedoman pelaksanaan dan pertanggungjawaban APBN, penetapan pedoman penyusunan

rencana kerja kementerian negara/lembaga, penetapan gaji dan tunjangan, serta pedoman pengelolaan Penerimaan Negara.

Tunjangan kinerja pada dasarnya merupakan bagian dari sistem insentif, yaitu pengupahan yang memberikan imbalan yang berbeda karena memang prestasi yang berbeda. Dua orang dengan jabatan yang sama dapat menerima insentif yang berbeda karena bergantung pada prestasi. Insentif adalah suatu bentuk dorongan finansial kepada pegawai sebagai balas jasa organisasi kepada pegawai atas prestasi pegawai tersebut. Insentif merupakan sejumlah uang yang di tambahkan pada upah dasar yang di berikan organisasi kepada pegawai.<sup>1</sup>

Tunjangan kinerja sebagai penghasilan tambahan yang akan diberikan kepada para pegawai yang dapat memberikan prestasi sesuai dengan yang telah ditetapkan. Insentif merupakan kompensasi yang mengaitkan gaji dengan produktivitas. Insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang ditentukan.

Fungsi utama tunjangan kinerja sebagai bagian dari insentif adalah untuk memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada pegawai. Insentif menjamin bahwa pegawai akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan pemberian tunjangan kinerja dalam konteks insentif dapat dibedakan dua golongan yaitu: bagi Organisasi, tujuan pelaksanaan tunjangan dalam organisasi khususnya dalam kegiatan produksi adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai dengan jalan mendorong agar pegawai bekerja lebih bersemangat dan cepat, bekerja lebih disiplin dan bekerja lebih kreatif. Bagi Pegawai, dengan

---

<sup>1</sup> Malayu S.P. Hasibuan. *Manajemen Personalia*. Citra Aditya Bakti. Bandung.2008. hlm.9.

adanya tunjangan kinerja maka pegawai akan mendapat keuntungan berupa standar prestasi dapat diukur secara kuantitatif, standar prestasi dapat digunakan sebagai dasar pemberian balas jasa yang diukur dalam bentuk uang dan pegawai harus lebih giat agar dapat menerima tunjangan yang lebih besar.<sup>2</sup>

Universitas Lampung merupakan perguruan tinggi negeri yang memiliki visi menjadi Sepuluh Besar Perguruan Tinggi Terbaik di Indonesia pada Tahun 2025, sehingga salah satu prioritas yang harus dicapai yakni menerapkan iklim bekerja profesional dan mementingkan pelayanan kepada masyarakat oleh seluruh pegawai. Hal itu dapat dilakukan dengan mewujudkan salah satu misi Unila yaitu menyelenggaraan tri darma perguruan tinggi yang berkualitas.

Upaya penyelenggaraan pelayanan pendidikan di Universitas Lampung harus didukung oleh kualitas sumber daya manusia (pegawai) yang maksimal. Oleh karena itu diperlukan suatu mekanisme pemberian penghargaan (*reward*) kepada para pegawai dalam bentuk tunjangan kinerja agar mereka dapat melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing.

Pegawai Universitas Lampung sebagai pelaksana tugas administrasi dan pelayanan pendidikan harus dipenuhi kebutuhannya melalui upaya meningkatkan kesejahteraan para pegawai sebagai kebutuhan yang elementer. Adanya pemberian tunjangan kinerja akan dapat menciptakan daya tangkal (imunitas) yang maksimal terhadap godaan untuk mendapatkan tambahan penghasilan melalui cara yang tidak dibenarkan oleh hukum.

---

<sup>2</sup> Miftah Thoha, *Birokrasi Indonesia Dalam Era Globalisasi*, Pusdiklat Pegawai Depdiknas, Sawangan, Bogor, 2007, hlm. 41.



Sesuai dengan semangat Undang-Undang Aparatur Sipil Negara maka Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Tunjangan kinerja yang diberikan kepada pegawai Universitas Lampung dimulai sejak tahun 2013 dengan dasar hukum yaitu Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2013 Tentang Bentuk Dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum. Pemberian tunjangan kinerja atau remunerasi sebagian besar masih berdasarkan absensi bukan penilaian kinerja yang obyektif dan terukur.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis akan melakukan penelitian ke dalam Skripsi berjudul: **“Kebijakan Pemberian Tunjangan kinerja untuk meningkatkan kinerja Pegawai Universitas Lampung”**

## **1.2 Permasalahan dan Ruang Lingkup Penelitian**

### **1.2.1 Permasalahan**

Permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kebijakan pemberian tunjangan kinerja untuk meningkatkan kinerja pegawai Universitas Lampung?
2. Faktor-faktor apakah yang menjadi penghambat kebijakan pemberian tunjangan kinerja untuk meningkatkan kinerja pegawai Universitas Lampung?

### **1.2.2 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup disiplin ilmu dalam penelitian ini adalah Hukum Administrasi Negara dengan kajian tentang kebijakan pemberian tunjangan kinerja untuk

meningkatkan kinerja pegawai. Ruang lingkup lokasi adalah pada Fakultas Hukum Universitas Lampung dan waktu penelitian dilaksanakan Tahun 2015.

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kebijakan pemberian tunjangan kinerja untuk meningkatkan kinerja pegawai Universitas Lampung
2. Untuk mengetahui faktor-faktor penghambat kebijakan pemberian tunjangan kinerja untuk meningkatkan kinerja pegawai Universitas Lampung

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dalam menambah wawasan dan kajian Hukum Administrasi Negara, khususnya yang berkaitan dengan kebijakan pemberian tunjangan kinerja untuk meningkatkan kinerja pegawai Universitas Lampung

2. Secara praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan berguna:

- a. Sebagai sumbangan pemikiran dan kontribusi ilmiah bagi Pimpinan Universitas Lampung.
- b. Sebagai salah satu referensi bagi pihak-pihak yang akan melakukan penelitian mengenai pemberian tunjangan kinerja dalam rangka meningkatkan kinerja di masa-masa yang akan datang.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Tinjauan tentang Kebijakan Pemerintah**

#### **2.1.1 Pengertian Kebijakan Pemerintah**

Kebijakan menurut Malayu S.P. Hasibuan merupakan serangkaian kegiatan yang disusun dan dilaksanakan oleh suatu organisasi atau lembaga dalam rangka menghadapi permasalahan tertentu. Kebijakan memiliki pengertian yang beragam sesuai dengan konteks dan situasi yang dihadapi suatu organisasi atau lembaga<sup>3</sup>

Pengertian di atas menekankan bahwa kebijakan melalui perencanaan manajemen yang baik, maka perusahaan dapat melihat keadaan ke depan, memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi, serta menjabarkan kegiatan dan membuat urutan prioritas utama yang ingin dicapai organisasi.

Kebijakan menurut Soewarno Hariyoso adalah proses penyusunan secara sistematis mengenai kegiatan-kegiatan yang perlu dilakukan untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kebijakan adalah kegiatan memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dengan perencanaan manajemen yang

---

<sup>3</sup> Malayu S.P. Hasibuan. *Organisasi dan Manajemen*. Rajawali Press. 2004. hlm. 23

baik, maka organisasi dapat melihat keadaan ke depan, memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi, serta menjabarkan kegiatan dan membuat urutan prioritas utama yang ingin dicapai organisasi<sup>4</sup>

Pengertian kebijakan di atas merupakan serangkaian tindakan yang ditetapkan dan dilaksanakan atau tidak dilaksanakan oleh pemerintah yang mempunyai tujuan atau berorientasi pada tujuan tertentu untuk kepentingan seluruh masyarakat. Kebijakan pemerintah merupakan pengalokasian nilai-nilai kekuasaan untuk seluruh masyarakat yang keberadaannya mengikat. Sehingga cukup pemerintah yang dapat melakukan sesuatu dengan sah untuk masyarakat dan bentuk dari sesuatu yang dipilih oleh pemerintah tersebut merupakan pengalokasian nilai-nilai kepada masyarakat.

Kebijakan merupakan rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana bagi pemerintah atau organisasi dalam pelaksanaan pekerjaan, kepemimpinan, cara bertindak; pernyataan cita-cita, tujuan, prinsip atau maksud sebagai garis pedoman untuk manajemen dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kebijakan sebagai keputusan suatu organisasi, baik publik atau bisnis, yang dimaksudkan untuk mengatasi permasalahan tertentu atau mencapai tujuan tertentu berisi ketentuan-ketentuan pedoman perilaku dalam:

- a) Pengambilan keputusan lebih lanjut yang harus dilakukan baik kelompok sasaran ataupun unit organisasi pelaksana kebijakan

---

<sup>4</sup> Soewarno Hariyoso. *Dasar-Dasar Manajemen dan Administrasi*, Penerbit Erlangga, Jakarta. 2002. hlm. 72



- b) Penerapan atau pelaksanaan dari suatu kebijakan yang telah ditetapkan, baik dalam hubungan dengan unit organisasi atau pelaksana maupun kelompok sasaran dimaksud<sup>5</sup>.

Pengertian di atas menunjukkan bahwa masalah kebijakan pada intinya merujuk pada kegiatan untuk mengeksplorasi berbagai isu-isu atau masalah sosial, dan kemudian menetapkan satu masalah sosial yang akan menjadi fokus analisis kebijakan. Pemilihan masalah sosial didasari beberapa pertimbangan, antara lain: masalah tersebut bersifat aktual, penting dan mendesak, relevan dengan kebutuhan dan aspirasi publik, berdampak luas dan positif, dan sesuai dengan visi dan agenda perubahan sosial (artinya masalah tersebut sejalan dengan transformasi sosial yang sedang bergerak di masyarakat, misalnya penguatan demokrasi, hak azasi manusia dan transparansi).

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kebijakan pemerintah adalah serangkaian tindakan yang ditetapkan dan dilaksanakan atau tidak dilaksanakan oleh pemerintah yang mempunyai tujuan atau berorientasi pada tujuan tertentu untuk kepentingan seluruh masyarakat. Kebijakan pemerintah merupakan pengalokasian nilai-nilai kekuasaan untuk seluruh masyarakat yang keberadaannya mengikat. Sehingga cukup pemerintah yang dapat melakukan sesuatu dengan sah untuk masyarakat dan bentuk dari sesuatu yang dipilih oleh pemerintah tersebut merupakan pengalokasian nilai-nilai kepada masyarakat.

---

<sup>5</sup> Azrul Azwar. *Pengantar Administrasi*, BinaAksara, Jakarta. 1999. hlm. 44-45.

### 2.1.2 Tahapan Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah sebagai sejumlah aktivitas pemerintah, baik secara langsung maupun melalui berbagai lembaga yang mempengaruhi kehidupan masyarakat. Untuk melaksanakan kebijakan pemerintah tersebut terdapat tahapan yaitu:

- a. Adanya pilihan kebijakan atau keputusan yang dibuat oleh politisi, pegawai pemerintah atau yang lainnya yang bertujuan menggunakan kekuatan publik untuk mempengaruhi kehidupan masyarakat. Selain itu keputusan ini juga dibuat oleh anggota legislatif, Presiden, Gubernur, administrator serta *pressure groups*, pada level ini keputusan merupakan kebijakan terapan
- b. Adanya output kebijakan. Kebijakan yang diterapkan pada level ini menuntut pemerintah untuk melakukan pengaturan, penganggaran, penentuan personil dan membuat regulasi dalam bentuk program yang akan mempengaruhi kehidupan masyarakat
- c. Adanya dampak kebijakan yang merupakan efek pilihan kebijakan yang mempengaruhi kehidupan masyarakat<sup>6</sup>

Dalam memecahkan masalah yang dihadapi kebijakan pemerintah, terdapat beberapa tahapan yaitu sebagai berikut:

- a. *Agenda Setting*  
Merupakan tahap penetapan agenda kebijakan, yang harus dilakukan pertama kali adalah menentukan masalah publik yang akan dipecahkan. Suatu isu kebijakan dapat menjadi agenda kebijakan apabila memiliki efek yang besar terhadap masyarakat, membuat analog dengan cara mengumpamakannya dengan kebijakan yang telah ada, menghubungkannya dengan simbol-simbol nasional/politik, terjadinya kegagalan pasar (*market failure*) dan tersedianya teknologi untuk menyelesaikan masalah publik.
- b. *Policy Formulation*  
Formulasi kebijakan berarti pengembangan sebuah mekanisme untuk menyelesaikan masalah publik, pada tahap ini para analis mulai mengaplikasikan beberapa teknik untuk menjustifikasikan bahwa sebuah pilihan kebijakan merupakan pilihan yang terbaik dari kebijakan yang lain. Dalam menentukan pilihan kebijakan pada tahap ini dapat menggunakan analisis biaya manfaat dan analisis keputusan, dimana keputusan yang harus diambil pada posisi ketidakpastian dan keterbatasan informasi.

---

<sup>6</sup> Solichin Abdul Wahab. *Analisis Kebijaksanaan: Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Bumi Aksara. Jakarta. 2005. hlm.16

c. *Policy Adoption*

Tahap adopsi kebijakan merupakan tahap untuk menentukan pilihan kebijakan melalui dukungan *stakeholders*. Tahap ini dilakukan setelah melalui proses rekomendasi dengan langkah-langkah berikut yaitu:

- 1) Mengidentifikasi alternatif kebijakan (*policy alternative*) yang dilakukan pemerintah untuk merealisasikan masa depan yang diinginkan dan merupakan langkah terbaik dalam upaya mencapai tujuan tertentu.
- 2) Pengidentifikasian kriteria-kriteria untuk menilai alternatif yang akan direkomendasi.
- 3) Mengevaluasi alternatif-alternatif tersebut dengan menggunakan kriteria-kriteria yang relevan agar efek positif alternatif kebijakan tersebut lebih besar dari efek negatif yang akan timbul.

d. *Policy Implementation*

Pada tahap ini suatu kebijakan telah dilaksanakan oleh unit-unit administrasi tertentu dengan memobilisasikan sumber dana dan sumber daya lainnya, dan pada tahap ini monitoring dapat dilakukan. Implementasi berkaitan dengan berbagai kegiatan yang diarahkan untuk merealisasikan program, pada posisi ini administrator mengatur cara untuk mengorganisir, menginterpretasikan dan menerapkan kebijakan yang telah diseleksi. Sehingga dengan mengorganisir, seorang administrator mampu mengatur sumber daya, unit-unit dan metode yang dapat mendukung pelaksanaan program, melakukan interpretasi berkaitan dengan istilah-istilah program ke dalam rencana dan petunjuk yang dapat diterima dan *feasible* serta dapat menerapkan penggunaan instrumen-instrumen, melakukan pelayanan rutin atau merealisasikan tujuan program.

e. *Policy Assesment*

Tahap akhir adalah penilaian kebijakan. Dalam penilaian ini semua proses implementasi dinilai apakah sesuai dengan yang telah ditentukan sebelumnya dan pada saat ini evaluasi dapat dilakukan.<sup>7</sup>

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa di dalam kebijakan terkandung beberapa komponen dasar, yaitu tujuan, sasaran yang spesifik dan cara mencapai sasaran tersebut). Di dalam cara terkandung beberapa komponen kebijakan yang lain, yakni siapa implementatornya, jumlah dan sumber dana, siapa kelompok sasarannya, bagaimana program dan sistem manajemen dilaksanakan, serta kinerja kebijakan diukur. Di dalam cara inilah komponen

---

<sup>7</sup> Solichin Abdul Wahab. *Analisis Kebijaksanaan: Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Bumi Aksara. Jakarta. 2005. hlm.18

tujuan yang luas dan sasaran yang spesifik diperjelas kemudian diinterpretasikan. Cara ini biasa disebut implementasi. Implementasi kebijakan sebagai tindakan yang dilakukan oleh pelaksana kebijakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan kebijakan. Definisi ini menyiratkan adanya upaya mentransformasikan keputusan kedalam kegiatan operasional, serta mencapai perubahan seperti yang dirumuskan oleh keputusan kebijakan.

Menurut Dunn dalam Suharto, analisis kebijakan adalah suatu aktivitas intelektual yang dilakukan dalam proses politik. Analisis kebijakan merupakan aktivitas menciptakan pengetahuan tentang dan dalam proses pembuatan kebijakan. Keberhasilan analisis pembuatan kebijakan dapat dikembangkan melalui tiga proses, yaitu:

- 1) Proses pengkajian kebijakan, menyajikan metodologi untuk analisis kebijakan. Metodologi di sini adalah sistem standar, aturan, dan prosedur untuk menciptakan, menilai secara kritis, dan mengkomunikasikan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan.
- 2) Proses pembuatan kebijakan adalah serangkaian tahap yang saling bergantung yang diatur menurut urutan waktu: penyusunan agenda, formulasi kebijakan, adopsi kebijakan, implementasi kebijakan, dan penilaian kebijakan.
- 3) Proses komunikasi kebijakan, merupakan upaya untuk meningkatkan proses pembuatan kebijakan berikut hasilnya.<sup>8</sup>

### **2.1.3 Kategori Kebijakan Pemerintah**

Istilah kebijakan dewasa ini telah digunakan untuk menjelaskan hal yang beragam. Penggunaan istilah kebijakan dapat dikategorikan sebagai berikut:

---

<sup>8</sup> Edi Suharto. *Analisis Kebijakan Publik*, Alfabeta, Bandung, 2005. hlm. 101



- a. Kebijakan sebagai label bagi suatu bidang kegiatan tertentu  
Dalam konteks ini, kata kebijakan digunakan untuk menjelaskan bidang kegiatan pemerintahan atau bidang kegiatan di mana pemerintah terlibat di dalamnya, seperti kebijakan ekonomi atau kebijakan luar negeri
- b. Kebijakan sebagai ekspresi mengenai tujuan yang dikehendaki  
Di sini kebijakan digunakan untuk menyatakan kehendak dan kondisi yang dituju, seperti pernyataan tentang tujuan pembangunan di bidang SDM untuk mewujudkan aparatur yang bersih.
- c. Kebijakan sebagai bidang proposal tertentu  
Dalam konteks ini, kebijakan lebih berupa proposal, contohnya usulan RUU Bidang Keamanan dan Pertahanan atau RUU Bidang Kepegawaian.
- d. Kebijakan sebagai sebuah keputusan yang dibuat oleh pemerintah  
Sebagai contoh adalah keputusan untuk melakukan perombakan terhadap suatu sistem administrasi negara
- e. Kebijakan sebagai sebuah pengesahan formal  
Di sini kebijakan tidak lagi dianggap sebagai usulan, namun telah sebagai keputusan yang sah. Contohnya adalah UU Nomor 32 Tahun 2004 yang merupakan keputusan sah dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah.
- f. Kebijakan sebagai sebuah program  
Kebijakan dalam hal ini adalah program yang akan dilaksanakan. Sebagai contoh adalah peningkatan pendayagunaan aparatur negara, yang menjelaskan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, termasuk cara pengorganisasiannya.
- g. Kebijakan sebagai *out put* atau apa yang ingin dihasilkan  
Kebijakan dalam hal ini adalah adalah *out put* yang akan dihasilkan dari suatu kegiatan, seperti misalnya pelayanan yang murah dan cepat atau pegawai negeri sipil yang profesional.
- h. Kebijakan sebagai *out come*  
Kebijakan di sini digunakan untuk menyatakan dampak yang diharapkan dari suatu kegiatan, seperti pemerintahan yang efektif dan efisien.<sup>9</sup>

#### 2.1.4 Implementasi Kebijakan Pemerintah

Implementasi kebijakan bukanlah sekedar bersangkut paut dengan mekanisme penjabaran keputusan-keputusan politik ke dalam prosedur rutin lewat saluran-saluran birokrasi, melainkan lebih dari itu, ia menyangkut masalah konflik, keputusan dan siapa yang memperoleh apa dari suatu kebijakan. Oleh sebab itu tidak berlebihan jika dikatakan implementasi kebijakan merupakan aspek yang penting dari keseluruhan proses kebijakan.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Ferdinand Agustino. *Pengantar Kebijakan Negara*. Bina Cipta. Jakarta.2008.hlm. 22-23

<sup>10</sup> Soeprapto.2000. *Evaluasi Kebijakan*. Rineka Cipta. Jakarta 2000.hlm. 59

Kebijakan pemerintah selalu mengandung setidaknya tiga komponen dasar, yaitu tujuan yang luas, sasaran yang spesifik dan cara mencapai sasaran yang mengandung beberapa komponen yakni siapa implementatornya, jumlah dan sumber dana, siapa kelompok sasarannya, bagaimana program dan sistem manajemen dilaksanakan, serta kinerja kebijakan diukur.<sup>11</sup>

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa komponen tujuan yang luas dan sasaran yang spesifik diperjelas kemudian diinterpretasikan. Cara ini biasa disebut implementasi, yaitu sebagai tindakan yang dilakukan oleh publik maupun swasta baik secara individu maupun kelompok yang ditujukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan kebijakan. Definisi ini menyiratkan adanya upaya mentransformasikan keputusan kedalam kegiatan operasional, serta mencapai perubahan seperti yang dirumuskan oleh keputusan kebijakan.

Implementasi kebijakan adalah keseluruhan dari kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan. Mempelajari masalah implementasi kebijakan berarti berusaha untuk memahami apa yang nyata-nyata terjadi sesudah suatu program diberlakukan atau dirumuskan yakni peristiwa-peristiwa dan kegiatan-kegiatan yang terjadi setelah proses pengesahan kebijakan negara, baik itu usaha untuk mengadministrasikan maupun usaha-usaha untuk memberikan dampak tertentu pada masyarakat ataupun peristiwa-peristiwa. Intinya implementasi kebijakan berarti pelaksanaan dari suatu kebijakan atau program.<sup>12</sup>

Untuk dapat mengimplementasikan kebijakan secara sempurna maka diperlukan beberapa persyaratan, antara lain: kondisi eksternal yang dihadapi oleh

---

<sup>11</sup> Solichin Abdul Wahab. *Op Cit.* hlm. 62.

<sup>12</sup> Ferdinand Agustino. *Op Cit.* hlm. 69

Badan/Instansi pelaksana; tersedia waktu dan sumber daya; keterpaduan sumber daya yang diperlukan; implementasi didasarkan pada hubungan kausalitas yang handal; hubungan kausalitas bersifat langsung dan hanya sedikit mata rantai penghubung; hubungan ketergantungan harus dapat diminimalkan; kesamaan persepsi dan kesepakatan terhadap tujuan; tugas-tugas diperinci dan diurutkan secara sistematis; komunikasi dan koordinasi yang baik; Pihak-pihak yang berwenang dapat menuntut kepatuhan pihak lain.

Pandangan tersebut di atas menunjukkan bahwa proses implementasi kebijakan tidak hanya menyangkut perilaku badan-badan administratif yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri target group, melainkan menyangkut lingkaran kekuatan-kekuatan politik, ekonomi dan sosial yang langsung atau tidak dapat mempengaruhi perilaku dari semua pihak yang terlibat, dan pada akhirnya membawa konsekuensi logis terhadap dampak baik yang diharapkan maupun dampak yang tidak diharapkan.

## **2.2 Tinjauan Umum Pegawai Negeri Sipil**

### **2.2.1 Pengertian Pegawai Negeri Sipil**

Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam sesuatu jabatan negeri atau disertai tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu perundang-undangan dan digaji menurut perundang-undangan yang berlaku<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Mohamad, Ismail, *Aktualisasi Pelayanan Prima Dalam Kapasitas PNS sebagai Abdi Negara dan Abdi Masyarakat*, Mandar Maju, Bandung. 2003. hlm.32.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) berkedudukan sebagai aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, UUD 1945, negara dan pemerintah, menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Kesetiaan dan ketaatan yang penuh tersebut mengandung pengertian bahwa PNS berada sepenuhnya di bawah pemerintah<sup>14</sup>

Pegawai Negeri merupakan aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan di Indonesia.

Pegawai Negeri di Indonesia terdiri atas:

- a. Pegawai Negeri Sipil (PNS)
- b. Anggota Tentara Nasional Indonesia (TNI)
- c. Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri)

Pegawai Negeri Sipil terdiri atas:

- a. Pegawai Negeri Sipil Pusat (PNS Pusat), yaitu PNS yang gajinya dibebankan pada APBN, dan bekerja pada kementerian, lembaga non kementerian, kesekretariatan negara, lembaga-lembaga tinggi negara, instansi vertikal di daerah-daerah, serta kepaniteraan di pengadilan.
- b. Pegawai Negeri Sipil Daerah (PNS Daerah), yaitu PNS yang bekerja di Pemerintah Daerah dan gajinya dibebankan pada APBD. PNS Daerah terdiri atas PNS Daerah Provinsi dan PNS Daerah Kabupaten/Kota.<sup>15</sup>

Menurut Pasal 1 angka (3) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UUASN), PNS adalah warga negara Indonesia yang

---

<sup>14</sup> *Ibid* hlm.21

<sup>15</sup> *Ibid.* hlm.33-34.

memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

Baik PNS Pusat maupun PNS Daerah dapat diperbantukan di luar instansi induknya. Jika demikian, gajinya dibebankan pada instansi yang menerima pembantuan. Di samping PNS, pejabat yang berwenang dapat mengangkat Pegawai Tidak Tetap (PTT) atau disebut pula honorer; yaitu pegawai yang diangkat untuk jangka waktu tertentu untuk melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan yang bersifat teknis dan profesional sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi. PTT tidak berkedudukan sebagai pegawai negeri.

Dalam birokrasi pemerintah dikenal jabatan karir, yakni jabatan dalam lingkungan birokrasi yang hanya dapat diduduki PNS. Jabatan karir dapat dibedakan menjadi:

- a. Jabatan Struktural, yaitu jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi. Kedudukan jabatan struktural bertingkat-tingkat dari tingkat yang terendah (eselon IV/b) hingga yang tertinggi (eselon I/a). Contoh jabatan struktural di PNS Pusat adalah: Sekretaris Jenderal, Direktur Jenderal, Kepala Biro, dan Staf Ahli. Sedangkan contoh jabatan struktural di PNS Daerah adalah: sekretaris daerah, kepala dinas/badan/kantor, kepala bagian, kepala bidang, kepala seksi, camat, sekretaris camat, lurah, dan sekretaris lurah.
- b. Jabatan Fungsional, yaitu jabatan yang tidak secara tegas disebutkan dalam struktur organisasi, tetapi dari sudut pandang fungsinya diperlukan oleh organisasi, misalnya: auditor (Jabatan Fungsional Auditor atau JFA), guru,

dosen, dokter, perawat, bidan, apoteker, peneliti, perencana, pranata komputer, statistisi, pranata laboratorium pendidikan, dan penguji kendaraan bermotor.<sup>16</sup>

Setiap PNS memiliki hak memperoleh kenaikan pangkat, yakni penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdianya. Ada beberapa jenis kenaikan pangkat, diantaranya kenaikan pangkat reguler, kenaikan pangkat pilihan (misalnya karena menduduki jabatan fungsional dan struktural tertentu, menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa baiknya, atau menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara), kenaikan pangkat anumerta, dan kenaikan pangkat pengabdian. PNS yang menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya bisa mendapatkan penghargaan yang disebut Satyalencana Karya Satya.

### **2.2.2 Hak dan Kewajiban Pegawai Negeri Sipil**

Hak PNS menurut Pasal 21 UUASN adalah memperoleh:

- a) gaji, tunjangan, dan fasilitas;
- b) cuti;
- c) jaminan pensiun dan jaminan hari tua;
- d) perlindungan; dan pengembangan kompetensi.

Kewajiban PNS menurut Pasal 23 UUASN adalah:

- a) Setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah

---

<sup>16</sup> Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pemerintahan*. Grasindo. Jakarta. 2005 hlm.15-16.

- b) Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa;
- c) Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang;
- d) Menaati ketentuan peraturan perundang-undangan
- e) Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab;
- f) Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan;
- g) Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- h) Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

## **2.3 Pengertian Kinerja dan Tunjangan Kinerja**

### **2.3.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja sebagai kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan

mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan antar pribadi serta kecakapan teknik.<sup>17</sup>

Ruang lingkup kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Kinerja merupakan aktivitas dasar, dan dijadikan bagian essensial dari kehidupan manusia.
- b. Kinerja itu memberikan status, dan mengikat pada individu lain dan masyarakat.
- c. Pada umumnya baik wanita maupun pria menyukai pekerjaan, jadi mereka suka bekerja. Jika ada orang yang tidak menyukainya maka kesalahannya terletak pada kondisi psikologis dan kondisi sosial dari pekerjaan itu dan tidak pada kondisi individu yang bersangkutan.
- d. Insentif kerja itu banyak sekali bentuknya; diantaranya ialah uang.
- e. Moral pekerja dan pegawai itu tidak mempunyai kaitan langsung dengan kondisi fisik dan materiil dari pekerjaan.<sup>18</sup>

Sesuai dengan pendapat di atas maka dapat dinyatakan bahwa ruang lingkup kinerja adalah aktivitas dasar yang memberikan status, dengan adanya rasa suka pada pekerjaan, bertujuan untuk mendapatkan insentif yang disertai dengan adanya moral pegawai dalam bekerja.

Kinerja pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama. Kinerja merupakan hasil yang diperoleh oleh pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan bidangnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Remaja Rosda Karya. Bandung. 2004. hlm.28.

<sup>18</sup> *Ibid.* hlm.29.

<sup>19</sup> Sondang S.P. Siagian. *Manajemen Personalia*. Rineka Cipta. Jakarta. 2005. hlm.44.



Unsur-unsur kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Pekerjaan yang diorganisir, yaitu pekerjaan-pekerjaan yang:
  - (1) Tunduk terhadap aturan organisasi yang bersangkutan
  - (2) Ada analisa, uraian metode, dan hubungan antara pekerjaan itu
  - (3) Satu dengan yang lain saling tergantung dan terikat
  - (4) Terbagi pada beberapa orang atau kelompok orang
  - (5) Hasil akhir merupakan gabungan kesatuan dari berbagai pekerjaan
  - (6) Hasil pekerjaan atau jerih payah tidak secara langsung dapat dinikmati oleh pekerja yang bersangkutan.
  - (7) Menimbulkan dampak terhadap pemberian gaji, upah, dan sejenisnya sebagai penghasilan untuk pemangku pekerjaan yang bersangkutan
- b. Pekerjaan bebas, tidak terorganisir mempunyai sifat-sifat pokok:
  - (1) Tidak terikat oleh aturan tertentu kecuali norma sosial yang umum.
  - (2) Biasanya berbentuk tunggal tidak tergantung pada pekerjaan lain.
  - (3) Hasil pekerjaan atau jerih payah dapat langsung dinikmati sendiri<sup>20</sup>

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja dalam pengertian ini berhubungan dengan bagaimana melakukan suatu pekerjaan dan menyempurnakan hasil pekerjaan berdasarkan tanggungjawab namun tetap mentaati segala peraturan, moral maupun etika.<sup>21</sup>

Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh pimpinan. Pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana, Penilaian harus dihindarkan adanya kesukaan dan ketidaksukaan dari penilai, agar obyektifitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang kinerja mereka.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Sondang S.P. Siagian. *Manajemen Personalia*. Rineka Cipta. Jakarta. 2005. hlm.44.

<sup>21</sup> Adam Indrawijaya. *Perilaku Organisasi*. Sinar Baru Algesindo. Jakarta. 2005. hlm.45

<sup>22</sup> Setyawan Johny. *Pemeriksaan Kinerja (Performance Auditing)*. BPFE. Yogyakarta 2003. hlm.90

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka yang dimaksud dengan kinerja dalam penelitian ini adalah hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya atau sebagai gambaran mengenai tentang besar kecilnya hasil yang dicapai dari suatu kegiatan baik dilihat secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan visi, misi organisasi yang bersangkutan.

### **2.3.2 Pengertian Tunjangan Kinerja**

Pemberlakuan tunjangan kinerja merupakan bagian dari kebijakan reformasi birokrasi guna mendorong percepatan perubahan perbaikan kinerja pegawai pemerintah. Pegawai pemerintah sebagai alat pemerintah dituntut agar bekerja lebih profesional, bermoral, bersih dan beretika dalam mendukung reformasi birokrasi dan menunjang kelancaran tugas pemerintah dan pembangunan.

Tunjangan kinerja bagi pegawai pemerintahan dilatarbelakangi oleh kesadaran sekaligus komitmen pemerintah untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, sebab perubahan dan pembaharuan yang dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa tersebut tidak mungkin akan dapat dilaksanakan dengan baik (efektif) tanpa kesejahteraan yang layak dari pegawai yang melaksanakannya.

Perubahan dan pembaharuan tersebut dilaksanakan untuk menghapus kesan manajemen pemerintahan yang selama ini dinilai buruk diantaranya:

- a. Buruknya kualitas pelayanan publik (lambat, tidak ada kepastian aturan/hukum, berbelit belit, arogan, minta dilayani atau *feodal style*, dsb);
- b. Sarat dengan perilaku KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme);
- c. Rendahnya kualitas disiplin dan etos kerja pegawai negara;

- d. Kualitas manajemen pemerintahan yang tidak produktif, tidak efektif dan tidak efisien;
- e. Kualitas pelayanan publik yang tidak akuntabel dan tidak transparan.<sup>23</sup>

Para pegawai negara adalah bagian dari pemerintahan, maka dalam konteks reformasi birokrasi di lingkungan tersebut, upaya untuk menata dan meningkatkan kesejahteraan para pegawai adalah merupakan kebutuhan yang sangat elementer, mengingat kaitannya yang sangat erat dengan misi perubahan kultur pegawai (reformasi bidang kultural). Sehingga dengan struktur gaji yang baru, setiap pegawai diharapkan akan mempunyai daya tangkal (imunitas) yang maksimal terhadap godaan untuk mendapatkan tambahan penghasilan melalui cara yang tidak dibenarkan oleh hukum.

Tunjangan kinerja pada dasarnya merupakan bagian dari sistem insentif, yaitu pengupahan yang memberikan imbalan yang berbeda karena memang prestasi yang berbeda. Dua orang dengan jabatan yang sama dapat menerima insentif yang berbeda karena bergantung pada prestasi. Insentif adalah suatu bentuk dorongan finansial kepada pegawai sebagai balas jasa organisasi kepada pegawai atas prestasi pegawai tersebut. Insentif merupakan sejumlah uang yang di tambahkan pada upah dasar yang di berikan organisasi kepada pegawai.<sup>24</sup>

Tunjangan kinerja sebagai penghasilan tambahan yang akan diberikan kepada para pegawai yang dapat memberikan prestasi sesuai dengan yang telah ditetapkan. Insentif merupakan kompensasi yang mengaitkan gaji dengan produktivitas. Insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang ditentukan.

---

<sup>23</sup> Sedarmayanti. *Manajemen Pelayanan Publik*. Rineka Cipta, Jakarta. 2008. hlm.65

<sup>24</sup> *Ibid.* hlm.65

Fungsi utama tunjangan kinerja sebagai bagian dari insentif adalah untuk memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada pegawai. Insentif menjamin bahwa pegawai akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan tujuan utama pemberian insentif adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok. Secara lebih spesifik tujuan pemberian tunjangan kinerja dalam konteks insentif dapat dibedakan dua golongan yaitu:

- 1) Bagi Organisasi, tujuan pelaksanaan tunjangan dalam organisasi khususnya dalam kegiatan produksi adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai dengan jalan mendorong agar pegawai bekerja lebih bersemangat dan cepat, bekerja lebih disiplin dan bekerja lebih kreatif
- 2) Bagi Pegawai, dengan adanya tunjangan kinerja maka pegawai akan mendapat keuntungan berupa standar prestasi dapat diukur secara kuantitatif, standar prestasi dapat digunakan sebagai dasar pemberian balas jasa yang diukur dalam bentuk uang dan pegawai harus lebih giat agar dapat menerima tunjangan yang lebih besar<sup>25</sup>

Tunjangan kinerja yang diberikan kepada PNS merupakan stimulasi bagi pengembangan dan peningkatan kinerja mereka, sebab dalam organisasi negara peranan dan kedudukan PNS sangat strategis. PNS merupakan unsur Aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintah, dan pembangunan. Kelancaran penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan nasional terutama tergantung dari kesempurnaan Aparatur Negara dan kesempurnaan Aparatur Negara tergantung dari kesempurnaan PNS. Dengan kedudukan yang penting dan strategis tersebut, maka PNS perlu dikelola/*dimanage*, dan dibina sehingga mampu bekerja secara optimal. Salah satu bentuk dari pembinaan Pegawai Negeri Sipil adalah pembinaan kinerjanya.

---

<sup>25</sup> Nitisemito, *Manajemen Organisasi*. Rineka Cipta. Jakarta. hlm. 78

Sistem peningkatan kinerja baik melalui pemberian tunjangan merupakan salah satu sendi organisasi yang baik, karena dengan sistem pembinaan yang baik dan dilaksanakan dengan baik pula akan dapat menimbulkan kegairahan bekerja, dan rasa tanggungjawab dari seluruh pegawai. Melalui pemberian tunjangan kinerja maka PNS dituntut lebih bertanggungjawab terhadap jabatannya. Jabatan menunjukkan kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau ketrampilan tertentu serta bersifat mandiri. Pejabat fungsional pada hakekatnya adalah seorang yang mempunyai tanggungjawab hasil pelaksanaan tugas dan kewenangan pelaksanaan tugas secara mandiri. Didalam pelaksanaan tugas pejabat fungsional tidak mutlak harus bekerja sendiri, namun bisa dibantu pejabat fungsional yang lain, hanya tanggungjawab hasil pelaksanaan tugas dan kewenangan pelaksanaan tugas tetap melekat pada pejabat fungsional tersebut.

Pemberian tunjangan kinerja kepada PNS merupakan suatu kompensasi yang diberikan oleh Pemerintah terhadap kinerja yang sudah diberikan PNS sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Pada dasarnya setiap PNS telah memperoleh gaji sebagai sebagai balas jasa atau penghargaan atas hasilnya. Setiap Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji yang layak sesuai dengan pekerjaan dan tanggungjawabnya. Pada dasarnya setiap Pegawai Negeri beserta keluarganya harus dapat hidup layak dari gajinya, sehingga dengan demikian ia dapat memusatkan perhatian dan kegiatannya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan.

Faktor kemampuan keuangan Negara dalam menentukan besarnya gaji merupakan faktor penentu, karena walaupun telah dihitung secara rasional kebutuhan minimum dan diatur sistem gaji yang baik, tetapi kalau kemampuan Negara tidak memungkinkan, tidak dapat dilaksanakan juga. Tetapi walaupun demikian, dalam batas-batas kemampuan Negara haruslah selalu diusahakan memenuhi kebutuhan minimum, karena apabila Pegawai Negeri tetap tertekan oleh gaji yang tidak cukup dibandingkan dengan kebutuhan sehari-hari, akan dapat menimbulkan akibat-akibat negatif pada PNS.

#### **2.4 Dasar Hukum Pemberian Tunjangan Kinerja**

Dasar hukum pemberian tunjangan kinerja pada pegawai di lingkungan Universitas Lampung adalah Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 Tahun 2013 tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Pasal 2 Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 Tahun 2013 mengatur:

- (1) Pegawai berhak mendapatkan pembayaran Tunjangan Kinerja sesuai jabatannya berdasarkan Keputusan Pimpinan Unit Kerja Eselon I yang bersangkutan sesuai hasil evaluasi jabatan.
- (2) Besaran Tunjangan Kinerja yang diterima ditentukan berdasarkan kelas jabatan sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

Pasal 3 Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 Tahun 2013

mengatur:

- (1) Tunjangan Kinerja diberikan kepada Pegawai sesuai dengan target kinerja yang dihitung berdasarkan kategori dan nilai capaian sasaran kinerja Pegawai.
- (2) Tunjangan Kinerja Pegawai yang berstatus Calon Pegawai Negeri Sipil dibayarkan terhitung mulai tanggal ditetapkan surat pernyataan melaksanakan tugas oleh pejabat yang berwenang.
- (3) Ketentuan lebih lanjut mengenai surat pernyataan melaksanakan tugas diatur dalam petunjuk teknis yang ditetapkan Sekretaris Jenderal Kementerian.

Pasal 4 Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 Tahun 2013

mengatur:

- (1) Besaran Tunjangan Kinerja bagi CPNS dibayarkan sebesar 80% (delapan puluh persen) dari jumlah Tunjangan Kinerja pada jabatan yang akan didudukinya.
- (2) Besaran Tunjangan Kinerja bagi Pegawai yang dibebaskan dari jabatan karena melaksanakan tugas belajar dibayarkan sebesar 75% (tujuh puluh lima persen) dari jumlah Tunjangan Kinerja yang diterima dalam jabatannya.
- (3) Besaran Tunjangan Kinerja bagi Pegawai yang dibebaskan sementara dari jabatan fungsional tertentu dikarenakan tidak dapat mengumpulkan angka kredit sesuai ketentuan dibayarkan sebesar 50% (lima puluh persen) dari Tunjangan Kinerja yang diterima dalam jabatannya.
- (4) Tunjangan Kinerja bagi Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dapat dibayarkan secara utuh terhitung mulai tanggal keputusan pengangkatan kembali dalam jabatan fungsional yang bersangkutan.

Pasal 5 Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 Tahun 2013

mengatur bahwa tunjangan Kinerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, tidak

diberikan kepada:

- a. Pegawai yang tidak mempunyai tugas/jabatan/pekerjaan tertentu;
- b. Pegawai yang diberhentikan sementara atau dinonaktifkan berdasarkan peraturan perundang-undangan;
- c. Pegawai yang diberhentikan dari jabatan negeri karena menjadi pejabat negara berdasarkan peraturan perundang-undangan;
- d. Pegawai yang diberhentikan dengan hormat dari jabatan negeri;
- e. Pegawai di lingkungan Kementerian yang diangkat sebagai pejabat fungsional tertentu yang memperoleh tunjangan profesi.
- f. Pegawai yang menduduki jabatan fungsional tertentu yang merangkap jabatan struktural.

- g. Pegawai yang dipekerjakan atau diperbantukan pada instansi atau lembaga lain di luar lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
- h. Pegawai yang menjalani Masa Persiapan Pensiun atau Bebas Tugas;
- i. Pegawai yang menjalani cuti di luar tanggungan negara;
- j. Pegawai yang dikenakan hukuman disiplin Pemberhentian Dengan Hormat Tidak Atas Permintaan Sendiri (PDHTAPS), Pemberhentian Tidak Dengan Hormat (PTDH) atau dalam proses keberatan atas kedua hukuman disiplin tersebut ke Badan Pertimbangan Kepegawaian.

Pasal 6 Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 Tahun 2013

mengatur:

- (1) Hari kerja di lingkungan Kementerian yaitu 5 (lima) hari kerja mulai hari Senin sampai dengan hari Jumat dengan jumlah jam kerja sebanyak 37,5 (tiga puluh tujuh koma lima) jam.
- (2) Hari dan jam Kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sebagai berikut:
  - a. Senin sampai dengan Kamis Pukul 07.30 - 16.00 waktu istirahat Pukul 12.00 - 13.00
  - b. Jumat Pukul 07.30 - 16.30 waktu istirahat Pukul 11.30 - 13.00
- (3) Pegawai diberikan toleransi waktu kedatangan dengan penggantian jam kerja pada hari yang sama.
- (4) Pegawai Kementerian yang tidak masuk dan pulang kerja sesuai dengan ketentuan jam kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dan ayat (3) diberi sanksi pengurangan tunjangan kinerja
- (5) Toleransi waktu kedatangan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dan pengurangan tunjangan kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (4) tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

Pasal 7 Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 Tahun 2013:

- 1) Pegawai yang mendapat tugas pekerjaan yang dilakukan di luar kantor dan/atau di luar jam kerja, tugas jaga atau tugas tertentu lainnya yang pelaksanaannya diatur dengan sistem piket yang ditetapkan oleh pimpinan unit kerja dikecualikan dari ketentuan Pasal 6 ayat (2) dan ayat (3).
- 2) Jenis-jenis pekerjaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) antara lain:
  - a. Koordinasi dengan instansi luar;
  - b. Konsultasi, mediasi, negosiasi dan tugas-tugas nonlitigasi;
  - c. Sosialisasi;
  - d. Supervisi;
  - e. Peliputan;
  - f. Mengikuti persidangan;
  - g. Pendidikan dan pelatihan yang tidak termasuk tugas belajar;
  - h. Rapat, seminar, ceramah, workshop;



- i. Menjadi narasumber;
  - j. Penelitian;
  - k. Juru pelihara;
  - l. Polisi khusus cagar budaya;
  - m. Satuan pengamanan; dan
  - n. Tugas-tugas lain, baik di dalam maupun di luar negeri.
- 3) Pelaksanaan tugas untuk pekerjaan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) harus dapat dibuktikan secara tertulis dan berdasarkan surat tugas dari atasan yang berwenang.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Pendekatan Masalah**

Pendekatan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah yuridis normatif dan pendekatan yuridis empiris.

- a. Pendekatan yuridis normatif adalah pendekatan melalui studi kepustakaan (*library research*) dengan cara membaca, mengutip dan menganalisis teori-teori hukum dan peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan permasalahan dalam penelitian.
- b. Pendekatan yuridis empiris adalah upaya untuk memperoleh kejelasan dan pemahaman dari permasalahan berdasarkan realitas yang ada melalui wawancara kepada para responden di lokasi penelitian.

### **3.2 Sumber Data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dari studi lapangan, yaitu wawancara dengan responden, sedangkan data sekunder terdiri dari:

1. Bahan Hukum Primer, merupakan bahan hukum yang bersifat mengingat berupa peraturan perundang-undangan sebagai berikut:
  - (a) Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
  - (b) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
  - (c) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

(d) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2013 Tentang Bentuk Dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum.

## 2. Bahan Hukum Sekunder

Bahan hukum sekunder dalam penelitian bersumber dari bahan-bahan hukum yang dapat membantu pemahaman dalam menganalisa serta memahami permasalahan, terdiri dari berbagai buku atau literatur hukum.

## 3. Bahan Hukum Tersier

Bahan hukum tersier dalam penelitian bersumber dari bahan-bahan penunjang lainnya seperti arsip, dokumen atau sumber dari internet.

### **3.3 Prosedur Pengumpulan dan Pengolahan Data**

#### **3.3.1 Prosedur Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan:

- 1) Studi pustaka (*library research*), adalah pengumpulan data dengan melakukan serangkaian kegiatan membaca, menelaah dan mengutip dari bahan kepustakaan serta melakukan pengkajian terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pokok bahasan
- 2) Studi lapangan (*field research*), dilakukan sebagai usaha mengumpulkan data secara langsung di lapangan penelitian guna memperoleh data yang dibutuhkan. Studi lapangan ini dilaksanakan dengan cara:
  - (a) Observasi (*observation*), yaitu melakukan pengamatan dan pencatatan terhadap data dan fakta yang ada di lokasi penelitian.

(b) Wawancara (*interview*), yaitu mengajukan tanya jawab kepada informan penelitian dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah dipersiapkan sebelumnya dan akan dikembangkan pada saat wawancara berlangsung. Wawancara dilakukan pada Pegawai Fakultas Hukum Universitas Lampung.

### **3.3.2 Prosedur Pengolahan Data**

Setelah data terkumpul maka tahap selanjutnya dilakukan pengolahan data, dengan prosedur sebagai berikut:

#### **1. Seleksi Data**

Data yang terkumpul kemudian diperiksa untuk mengetahui kelengkapan dan dipilih sesuai dengan permasalahan yang diteliti.

#### **2. Klasifikasi Data**

Penempatan data menurut kelompok-kelompok yang telah ditetapkan dalam rangka memperoleh data yang benar-benar diperlukan dan akurat untuk kepentingan penelitian.

#### **3. Penyusunan Data**

Menyusun data yang saling berhubungan dan merupakan satu kesatuan yang bulat dan terpadu pada subpokok bahasan sesuai sistematika yang ditetapkan untuk mempermudah interpretasi data

### **3.5 Analisis Data**

Setelah pengolahan data selesai, maka dilakukan analisis data, sehingga diperoleh kesimpulan berdasarkan deskriptif kualitatif, artinya hasil penelitian ini dideskripsikan dalam bentuk penjelasan dan uraian kalimat yang mudah dibaca

dan dimengerti untuk diinterpretasikan dan ditarik kesimpulan secara umum yang didasarkan fakta-fakta yang bersifat khusus terhadap pokok bahasan yang diteliti.

## **BAB V** **P E N U T U P**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kebijakan pemberian tunjangan kinerja berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 Tahun 2013 tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai Universitas Lampung karena pegawai bekerja secara lebih maksimal dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya masing-masing, baik yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas-tugas administrasi akademik maupun dalam hal memberikan pelayanan kepada mahasiswa.
2. Faktor penghambat kebijakan pemberian tunjangan kinerja dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai Universitas Lampung adalah sistem pembayaran tunjangan kinerja yang bertahap sehingga mengakibatkan tertundanya pencairan kepada pegawai dan keterlambatan dalam pelaporan pencapaian kinerja yang disebabkan oleh adalah Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang belum dibuat, kehadiran yang tidak lengkap, belum ada penetapan kelas jabatan oleh Kementerian/Lembaga dan terakhir adalah jumlah tunjangan yang diajukan melebihi pagu anggaran Kementerian/Lembaga tersebut.

## 5.2 Saran

Saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah Pimpinan hendaknya meningkatkan pengawasan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Universitas Lampung, sehingga para pegawai dapat bekerja secara optimal sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing serta dapat dijadikan sebagai dasar dalam pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai yang bersangkutan, sehingga menjadi lebih objektif. Pemerintah hendaknya mengembalikan sistem pemberian tunjangan kepada para pegawai dalam bentuk tunjangan kinerja (tukin), karena besaran tunjangan yang diterima dalam bentuk remunerasi lebih kecil dibandingkan dengan tunjangan kinerja, sehingga dengan dikembalikannya sistem tunjangan kinerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai secara lebih optimal atau meningkatkan jumlah besaran remunerasi sama besarnya dengan jumlah tunjangan kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Irianto. 2004. *Kebijakan Publik, Teori dan Praktek*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Admosudirjo, Prajudi. 2001. *Teori Kewenangan*. PT. Rineka Cipta Jakarta.
- Agustino, Ferdinand. 2008. *Pengantar Kebijakan Negara*. Bina Cipta. Jakarta.
- Dunn, William. 2000. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada Universty Press.
- Himawan, Muammar. 2004. *Pokok-Pokok Organisasi Modern*. Bina Ilmu. Jakarta.
- Islamy, M.Irfan. 2003. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Soeprapto.2000. *Evaluasi Kebijakan*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Wibawa, Samodra, dkk. 1994. *Evaluasi Kebijakan Publik*. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Wahab, Solichin Abdul, 1997, *Analisis Kebijaksanaan: Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Winarno, Budi. 2008. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. PT Buku Kita. Jakarta
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2013 Tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum.



Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 138 Tahun 2015 tentang  
Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi,  
dan Pendidikan Tinggi

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 Tahun 2013 tentang  
Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan  
Kebudayaan.