EFEKTIVITAS PEMBERIAN TUNJANGAN KINERJA DAERAH

(Studi Pada Biro Perlengkapan Dan Aset Daerah Provinsi Lampung)

Tesis

Oleh

MAHENDRA

PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU PEMERINTAHAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016

ABSTRACT

THE EFFECTIVENESS OF GRANTING TO REGIONAL PERFORMANCE ALLOWANCE
(Studies in Biro Perlengkapan dan Aset Daerah Lampung Province)

by

MAHENDRA

Performance allowance should have possitive impact for evolving performance, that will be proved by report of good performance achievement. However, in fact there are plenty of tasks and responsibilities of the employees which is not optimal yet and has not appropriate to what was expected. The objectives of this research is to determine the effectiveness of regional performance allowance at Biro Perlengkapan dan Aset Daerah Provinsi Lampung. Type of this research is qualitative descriptive. Granting of performance allowance to the Biro Perlengkapan dan Aset Daerah Provinsi Lampung is considered to be less effective. It can be seen from several aspects such as budget realization in 2015 is 84.15% of the planned 100%. The high attendance rate amounting to 97.52% has not reflected to good performance of the task implementations and responsibilities of employees. Working behaviour of the employees seems less effective, because it has been found that there are many undisciplined employees to their job.

Key Word: Regional Performance Allowance

ABSTRAK

EFEKTIVITAS PEMBERIAN TUNJANGAN KINERJA DAERAH

(Studi Pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah Provinsi Lampung)

Oleh

MAHENDRA

Tunjangan kinerja daerah seharusnya akan berdampak positif bagi peningkatan kinerja yang terwujud pada laporan capaian kinerja yang baik, tetapi dalam kenyataanya masih banyak tugas dan tanggung jawab para pegawai yang belum optimal dan belum sesuai dengan apa yang diharapkan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas pemberian tunjangan kinerja daerah pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah Provinsi Lampung. Penelitian ini menggunakan tipe deskriptif kualitatif. Pemberian tunjangan kinerja pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah dinilai kurang efektif, hal ini terlihat dari beberapa aspek yaitu realisasi anggaran pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah Tahun 2015 yaitu 84,15% dari target rencana 100%. Tingginya tingkat kehadiran sebesar 97,52% belum mencerminkan kinerja yang baik dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai. Prilaku kerja pegawai pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah masih dirasa kurang efektif, karena fakta dilapangan ditemukan masih banyak pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja.

Kata Kunci : Tunjangan Kinerja Daerah

EFEKTIVITAS PEMBERIAN TUNJANGAN KINERJA DAERAH

(Studi Pada Biro Perlengkapan Dan Aset Daerah Provinsi Lampung)

Oleh

MAHENDRA

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar

Magister Ilmu Pemerintahan (M.IP)

Pada

Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan

Fakultas Ilmu Social Dan Ilmu Politik

Universitas Lampung

PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU PEMERINTAHAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016

Judul Tesis	:	**EFEKTIVITAS PEMBERIAN TUNJANGAN KINERJA DAERAH (STUDI PADA BIRO PERLENGKAPAN DAN ASET DAERAH PROVINSI LAMPUNG)**
Nama Mahasiswa	:	*Mahendra*
Nomor Pokok Mahasiswa	:	1426021021
Program Studi	:	Magister Ilmu Pemerintahan
Fakultas	:	Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Dr. Feni Rosalia, M.Si	**Drs. Yana Ekana PS, M.Si**
NIP. 19690219 199403 2 001	NIP. 19610817 199003 1 004

MENGETAHUI

2. Ketua Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan
   Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
   Universitas Lampung

Drs. Hertanto, M.Si, Ph.D
NIP. 19601010 198603 1 006

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

   Ketua : **Dr. Feni Rosalia, M.Si.** .....

   Penguji Utama : **Prof. Dr. Yulianto, M.S.** .....

   Sekretaris : **Drs. Yana Ekana PS, M.Si.** .....

2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

   Drs. Agus Hadiawan, M.Si.
   NIP. 19580109 198603 1 002

3. Direktur Program Pascasarjana

   Prof. Dr. Sudjarwo, M.S.
   NIP. 19530528 198103 1 002

Tanggal Lulus Ujian Tesis : **31 Mei 2016**

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

1. Tesis dengan judul: "Efektivitas Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah (Studi Pada Biro Perlengkapan Dan Aset Daerah Provinsi Lampung)" adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme.

2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 31 Mei 2016

Yang Membuat Pernyataan

Mahendra

NPM. 1426021021

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama Mahendra, dilahirkan di Belalau pada tanggal 21 November 1989, sebagai anak kedua dari empat bersaudara dari pasangan Bapak Ismail Saleh dan Ibu Lela Pertiwi, S.Pd.

Pendidikan formal yang penulis tempuh adalah SD PG Bungamayang Lampung Utara lulus tahun 2002, SMP Negeri 2 Bungamayang Lampung Utara lulus Tahun 2005, SMA Negeri 1 Bandar Lampung lulus tahun 2008. Penulis melanjutkan pendidikan di Institut Pemerintahan Dalam Negeri pada Fakultas Manajemen Sumber Daya Manusia dan lulus tahun 2013. Penulis pada saat ini bekerja dan mengabdi sebagai Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Provinsi Lampung pada Satuan Kerja Biro Perlengkapan dan Aset Daerah Provinsi Lampung.

MOTTO

"Pemikiran orang lain akan melengkapi pemikiran kita,
Maka sebenarnya diri kita masih jauh dari kesempurnaan, dan kesempurnaan hanya lah milik Allah SWT"

(MAHENDRA)

PERSEMBAHAN

Penulis persembahkan Tesis Ini kepada :

1. Kedua orang tuaku tercinta, Ayah Ismail Saleh dan Ibu Lela Pertiwi, S.Pd, yang telah memberikan cinta dan kasih sayang , doa dan support serta pengorbanan yang tidak pernah dapat penulis balas sampai kapanpun.
2. Kepada Istriku Tercinta Intan Puspha Dewi, S.Kep., Ners yang selalu sabar, selalu memberikan cinta dan kasih sayang serta perhatian yang tidak pernah habis kepada penulis.
3. Kakak ku Atin Defky Irawan, S.P, adik-adiku Rahmat Effendi dan Listiya Mayasari yang selalu memberikan semangat dan doanya kepada penulis.
4. Keluarga besar penulis, atas dukungan dan doanya selama ini.
5. Almamaterku Universitas Lampung.

KATA PENGANTAR

Bismillahirohmanirrahim, Alhamdulillahi rabblialamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **Efektivitas Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah (Studi Pada Biro Perlengkapan Dan Aset Daerah Provinsi Lampung)**. Tesis ini disusun dengan maksud untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan strata dua pada Universitas Lampung.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini tidak terlepas dari bimbingan dan petunjuk semua pihak yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran, doa dan motivasi kepada penulis. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Sudjarwo, M.S., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung
2. Bapak Drs. Hi. Agus Hadiawan, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
3. Bapak Drs. Hertanto, M.Si, Ph.D, selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
4. Ibu Dr. Feni Rosalia, M.Si, sebagai pembimbing I Tesis, yang telah banyak memberikan masukan, pendapat, bantuan pemikiran dan semangat dalam penyusunan dan penyelesaian Tesis.

5. Bapak Drs. Yana Ekana PS, M.Si, sebagai pembimbing II Tesis, yang telah banyak memberikan masukan, pendapat, bantuan pemikiran dan semangat dalam penyusunan dan penyelesaian Tesis.
6. Bapak Prof. Dr. Yulianto, M.S., sebagai pembahas tesis, yang telah banyak memberikan masukan, pendapat, bantuan pemikiran dan semangat dalam penyusunan dan penyelesaian Tesis.
7. Bapak Ir. Lukmansyah, MM sebagai Kepala Biro Perlengkapan dan Aset Daerah Provinsi Lampung, yang telah memberikan izin penelitian dan bantuan informasi dalam penyusunan dan penyelesaian Tesis.
8. Seluruh pegawai (Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian, dan seluruh staf) di Lingkungan Kerja Biro Perlengkapan dan Aset Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Lampung.
9. Dosen-dosen pada Magister Ilmu Pemerintahan pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung, yang telah memberikan ilmu pengetahuannya bagi penulis.
10. Sahabat - sahabatku Akhmad Abidin Habibi, S.STP, Andi Darma Putra, S.STP, M.IP serta yang selalu saling support untuk dapat menyelesaikan pendidikan di Magister Ilmu Pemerintahan Universitas Lampung.
11. Sahabat-sahabatku mahasiswa Magister Ilmu Pemerintahan pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung Tahun 2013.
12. Seluah Staf pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan Universitas Lampung.

13. Semua pihak yang telah membantu penulis menyelesaikan tesis ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga kebaikan yang telah diberikan akan mendapatkan balasan berupa kebaikan yang lebih besar dari sisi Allah SWT dan akhirnya penulis berharap semoga Tesis ini bermanfaat bagi kita semua, Amin.

Bandar Lampung, Mei 2016
Penulis

Mahendra

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK
DAFTAR ISI
DAFTAR GAMBAR
DAFTAR TABEL
BAB I PENDAHULUAN
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 6
1.3 Tujuan Penelitian..... 6
1.4 Kegunaan Penelitian..... 6

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu 8
2.2 Konsep Efektifitas 9
2.2.1 Pengertian Efektifitas 9
2.2.2 Ukuran Efektifitas 13
2.3 Tunjangan Kinerja Organisasi..... 15
2.4 Tunjangan Kinerja Daerah 21
2.5 Efektifitas Tunjangan Kinerja Dalam Organisasi 25
2.6 Kinerja Pegawai 30
2.7 Kerangka Pikir..... 40

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian..... 43
3.2 Fokus Penelitian 45
3.3 Sumber Data..... 46
3.4 Informan 47
3.5 Jenis Data 48
3.6 Teknik Pengumpulan Data 48
3.7 Teknik Analisis Data..... 50

BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum 54
4.2 Visi Misi Biro Perlengkapan dan Aset Daerah 56
4.2.1 Visi Biro Perlengkapan dan Aset Daerah..... 56
4.2.2 Misi Biro Perlengkapan dan Aset Daerah..... 56
4.3.1 Tugas Pokok dan Fungsi 57

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian 61
5.2 Pembahasan 67
5.2.1 Efektifitas Tunjangan Kinerja 67
5.2.1.1 Tingkat Kehadiran 67
5.2.1.2 Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi 71
5.2.1.3 Perilaku Pegawai 88
5.2.2 Kinerja Pegawai Biro Perlengkapan dan Aset Daerah 94

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan 97
6.2 Saran 98

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1 Besaran Dasar (Basic Quantity) Tunjangan Kinerja Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung 23

Tabel 3.1 Pedoman Instrumen Penelitian..... 46

Tabel 4.1 Jumlah Pegawai, kualifikasi pendidikan, Pangkat/Golongan Jumlah Pejabat Struktural dan Fungsional..... 60

Tabel 5.1 Rekap Absensi Biro Perlengkapan dan Aset Daerah 68

Tabel 5.2 Daftar Pegawai Yang Mendapatkan Pengurangan Tunjangan Kinerja..... 72

Tabel 5.3 Fakta Lapangan Efektifitas Pemberian Tunjangan Kinerja 93

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 Indikator Kinerja 35

Gambar 2.2 Kerangka Pikir Penelitian..... 42

Gambar 4.1 Pengelolaan Aset Daerah 65

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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 daerah. Tujuan dari pemberian tunjangan kinerja daerah 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 Daerah Provinsi Lampung telah diberlakukan pemberian tambahan penghasilan pegawai. Pemberian tambahan penghasilan pegawai ini berdasarkan jabatan, pangkat dan golongan dimana besarannya juga ditentukan berdasarkan tingkat kehadiran serta beban kerja. Kebijakan Pemerintah Daerah Provinsi Lampung 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, maka Pemerintah Provinsi Lampung menetapkan Peraturan Daerah Nomor 1a Tahun 2015 Tentang Tata Cara Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung.

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 sebagaimana yang telah diamanatkan dalam

Keputusan Gubernur Lampung Nomor 71 tahun 2014 Tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung.

Sesuai dengan Peraturan Gubernur Lampung Nomor 71 tahun 2014 Tunjangan Kinerja Daerah adalah Tunjangan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai Aparatur Sipil Negara dan calon pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung. Tunjangan kinerja daerah diberikan kepada pegawai ASN dan calon pegawai ASN yang dikelompokan berdasarkan kelompok jabatan struktural dan kelompok jenjang kepangkatan/golongan sedangkan Pejabat fungsional tertentu yang dikelompokan 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 tujuaan 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. Sedangkan Pemberlakuan peraturan pemberian tunjangan kinerja daerah mengacu pada Peraturan Gubernur Nomor 71 Tahun 2014 Tentang Pemberian tunjangan Kinerja Daerah adapun indikator penghitungan Tunjangan Kinerja Daerah yang dijalankan Pemerintah Provinsi Lampung terdiri dari Kehadiran Kerja dan Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.

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 Handayaningrat 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 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.

Biro Perlengkapan dan Aset Daerah telah menerapkan Tunjangan Kinerja sebagai tambahan penghasilan bagi pegawai dilingkungan Pemerintah Provinsi Lampung. 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 menunjukan tingkat capaian yang cukup baik akan tetapi dalam kenyataanya 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. Biro Perlengkapan dan Aset Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Lampung, salah satu organisasi perangkat daerah di tingkat Provinsi Lampung bertugas membantu kepala daerah dibidang pengelolaan aset daerah sesuai dengan Peraturan Gubernur Lampung Nomor 9 Tahun 2014 Tentang Rincian Tugas, Fungsi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Lampung.

Biro Perlengkapan dan Aset Daerah mempunyai tugas menyiapkan dan melaksanakan kegiatan Pengelolaan Barang Daerah yang meliputi rangkaian kegiatan dan tindakan terhadap barang daerah yang mencakup perencanaan kebutuhan dan penganggaran, pengadaan, penerimaan, penyimpanan dan penyaluran, penggunaan, pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan

penatausahaan, penilaian, penghapusan, pemindah tanganan, pembinaan, pengawasan dan pengendalian terhadap aset daerah sesuai peraturan menteri dalam negeri nomor 17 tahun 2007.

Berdasarkan hal tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Efektivitas Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah (Studi Pada Biro Perlengkapan Dan Aset Daerah Provinsi Lampung)".**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas, maka dirumuskan suatu permasalahan pokok yang akan dibahas yaitu "Bagaimana Efektivitas Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah pada Biro Perlengkapan Dan Aset Daerah Provinsi Lampung?"

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Efektivitas Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah Pada Biro Perlengkapan Dan Aset Daerah Provinsi Lampung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun Kegunaan Penelitian yaitu:

1. Kegunaan penelitian bagi organisasi Biro Perlengkapan dan Aset Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Lampung guna memberikan sumbangan pemikiran terkait kebijakan dan strategi pemberian

Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Lampung.

2. Sebagai bahan masukan bagi Pemerintah Provinsi Lampung, khususnya dalam menentukan kebijakan pemberian Tunjangan Kinerja Daerah kepada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung.
3. Kegunaan penelitian bagi pengembangan keilmuan
   a. Hasil penelitian ini sebagai sumbang ilmu bagi pengembangan keilmuan di bidang ilmu pemerintahan terkait strategi kebijakan peningkatan kinerja pegawai melalui kebijakan pemberian tunjangan kinerja bagi para pegawai.
   b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan pemikiran bagi para peneliti lain yang berminat dalam masalah yang penulis teliti.
4. Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan ilmu dan pengetahuan bagi penulis.
5. Sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Pemerintahan di Universitas Lampung.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu tentang tunjangan kinerja daerah (TKD), serta kinerja pegawai sabagai berikut:

1. Penelitian Arif Fahmi, (2014) dengan judul "*Implementasi Program remunerasi kinerja terhadap peningkatan kinerja pegawai di Unit Sekertariat Daerah Provinsi Maluku Utara*". Kesimpulan Program Remunerasi berbasis kinerja sebagai bagian dari reformasi birokrasi belum mampu meningkatkan kinerja pegawai di Sekertariat Daerah Propinsi Maluku utara.
2. Penelitian R. Ibnu Dermawan (2008) dengan judul "*Analisis penerapan insentif pelayanan tenaga perawat RSUD Dr. H. Soewondo Kendal*". Hasil Penelitian menunjukkan tidak seimbangnya besaran penerimaan insentif tenaga perawat yang tidak berazaz keadilan sehingga perlu dilakukan perbaikan pada distribusi insentif pelayanan tenaga perawat di RSUD Dr. H. Soewondo Kendal.

Relevansi pada kedua penelitian terdahulu terhadap penelitian yang akan penulis teliti yaitu sama-sama akan berfokus pada pemberian penghasilan tambahan. Pada penelitian arif fahmi (2014) menggambarkan Remunerasi berbasis kinerja sedangkan penelitian yang dilakukan oleh R. Ibnu Dermawan (2008) menggambarkan penerimaan insentif, dan penelitian yang akan penulis lakukan akan menggambarkan pemberian Tunjangan Kinerja Daerah dengan

fokus efektivitas pemberian tunjangan kinerja daerah pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah.

2.2 Konsep Efektivitas

2.2 1 Pengertian Efektivitas

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu effective yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Kamus ilmiah populer mendefinisikan efetivitas sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan.

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 Handayaningrat S. (1994:16) yang menyatakan bahwa "Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya". Efektivitas menekankan pada hasil yang dicapai, sedangkan efisiensi lebih melihat pada bagaimana cara mencapai hasil yang dicapai itu dengan membandingkan antara input dan outputnya (Siagian, 2001: 24)

Sedangkan Georgopolous dan Tannembaum (1985:50), mengemukakan bahwa "Efektivitas ditinjau dari sudut pencapaian tujuan, dimana keberhasilan suatu organisasi harus mempertimbangkan bukan saja sasaran organisasi tetapi juga mekanisme mempertahankan diri dalam mengejar sasaran. Dengan kata lain, penilaian efektivitas harus berkaitan dengan mesalah sasaran maupun tujuan."

Selanjutnya Steers (2005:87) mengemukakan bahwa “Efektivitas adalah jangkauan usaha suatu program sebagai suatu sistem dengan sumber daya dan sarana tertentu untuk memenuhi tujuan dan sasarannya tanpa melumpuhkan cara dan sumber daya itu serta tanpa memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya”.

Dari beberapa pendapat di atas mengenai efektivitas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas,kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hidayat (1986) yang menjelaskan bahwa :“Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas,kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya”.

Upaya mengevaluasi jalannya suatu organisasi, dapat dilakukan melalui konsep efektivitas. Konsep ini adalah salah satu faktor untuk menentukan apakah perlu dilakukan perubahan secara signifikan terhadap bentuk dan manajemen organisasi atau tidak. Dalam hal ini efektivitas merupakan pencapaian tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara efisien, ditinjau dari sisi masukan (input), proses, maupun keluaran (output). Dalam hal ini yang dimaksud sumber daya meliputi ketersediaan personil, sarana dan prasarana serta metode dan model yang digunakan. Suatu kegiatan dikatakan efisien apabila dikerjakan dengan benar dan sesuai dengan prosedur sedangkan dikatakan efektif

bila kegiatan tersebut dilaksanakan dengan benar dan memberikan hasil yang bermanfaat.

Efektivitas dalam kegiatan organisasi dapat dirumuskan sebagai tingkat perwujudan sasaran yang menunjukkan sejauh mana sasaran telah dicapai. Sumaryadi (2005:105) berpendapat dalam bukunya ”Efektivitas Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah” bahwa: Organisasi dapat dikatakan efektif bila organisasi tersebut dapat sepenuhnya mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Efektivitas umumnya dipandang sebagai tingkat pencapaian tujuan operatif dan operasional. Dengan demikian pada dasarnya efektivitas adalah tingkat pencapaian tujuan atau sasaran organisasional sesuai yang ditetapkan. Efektivitas adalah seberapa baik pekerjaan yang dilakukan, sejauh mana seseorang menghasilkan keluaran sesuai dengan yang diharapkan. Ini dapat diartikan, apabila sesuatu pekerjaan dapat dilakukan dengan baik sesuai dengan yang direncanakan, dapat dikatakan efektif tanpa memperhatikan waktu, tenaga dan yang lain. Anoraga (2000 : 178) Mengatakan bahwa "Efektivitas berhunungan dengan pencapaian tujuan yang lebih dikaitkan dengan hasil kerja".

Adapun Emerson dalam Handayaningrat (1996:16) mengatakan bahwa “Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan”. Jadi apabila tujuan tersebut telah dicapai, baru dapat dikatakan efektif. Selain pencapaian tujuan, Winardi (2000:84) menjelaskan “Efektivitas adalah hasil yang dicapai seorang pekerja dibandingkan dengan hasil produksi lain dalam jangka waktu tertentu”, maka efektivitas adalah hasil yang diperoleh seorang pekerja dan dibandingkan dengan waktu yang dipergunakan untuk

menghasilkan barang/jasa tersebut. Efektivitas berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Jadi efektivitas ini lebih berorientasi kepada keluaran.

Amirullah dan Ribdyah Hanafi (2002) efektivitas menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan secara tepat. Pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dan ukuran maupun standar yang berlaku mencerminkan suatu perusahaan tersebut telah memperhatikan efektivitas operasionalnya.

Sementara itu, Tangkilisan (2005:64) memberikan kriteria atau ukuran efektivitas organisasi yang menyangkut faktor internal organisasi dan faktor eksternal organisasi antara lain:

1. Produktivitas organisasi atau output;
2. Efektivitas organisasi dalam bentuk keberhasilannya menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan di dalam dan di luar organisasi;
3. Tidak adanya ketegangan di dalam organisasi atau hambatan-hambatan konflik diantara bagian-bagian organisasi.

Menurut Gibson, Donnely dan Ivancevich konsep efektivitas terdiri dari dua pendekatan yaitu pendekatan Tujuan dan pendekatan sistem (1997:27-29). Dua pendekatan tersebut antara lain :

> Pendekatan tujuan untuk menentukan dan mengevaluasi efektivitas didasarkan pada gagasan bahwa organisasi diciptakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Sedangkan dalam teori sistem, organisasi dipandang sebagai suatu unsur dari sejumlah unsur yang saling berhubungan dan saling tergantung satu sama lain. Arus masukan (input) dan keluaran (output) merupakan titik tolak dalam uraian organisasi. Dengan kata lain yang lebih sederhana, organisasi mengambil sumber (input) dari sistem yang lebih luas (lingkungan), memproses sumber ini dan mengembalikannya dalam bentuk yang sudah dirubah (output).

Menurut Sondang (2008: 4) menyatakan bahwa :

> "Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya".

Dapat disimpulkan bahwa efektivitas berkaitan dengan terlaksananya semua tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan partisipasi aktif dari anggota serta merupakan keterkaitan antara tujuan dan hasil yang dinyatakan, dan menunjukan derajat kesesuaian antara tujuan yang dinyatakan dengan hasil yang dicapai.

2.2.2 Ukuran Efektivitas

Mengukur efektivitas organisasi bukanlah suatu hal yang sangat sederhana, karena efektivitas dapat dikaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang menilai serta menginterpretasikannya. Bila dipandang dari sudut produktivitas, maka seorang manajer produksi memberikan pemahaman bahwa efektivitas berarti kualitas dan kuantitas *(output)* barang dan jasa. Tingkat efektivitas juga dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan. Namun, jika usaha atau hasil pekerjaan dan tindakan yang dilakukan tidak tepat sehingga menyebabkan tujuan tidak tercapai atau sasaran yang diharapkan, maka hal itu dikatakan tidak efektif.

Adapun kriteria atau ukuran mengenai pencapaian tujuan efektif atau tidak, sebagaimana dikemukakan oleh Siagian (2001:77), yaitu:

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan supaya karyawan dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai.
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan, telah diketahui bahwa strategi adalah "pada jalan" yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi.
3. Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan harus mampu menjembatani tujuan-tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional.
4. Perencanaan yang matang, pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh organisasi dimasa depan.
5. Penyusunan program yang tepat suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja.
6. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemamapuan bekerja secara produktif. Dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi.
7. Pelaksanaan yang efektif dan efisien, bagaimanapun baiknya suatu program apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak akan mencapai sasarannya, karena dengan pelaksanaan organisasi semakin didekatkan pada tujuannya.
8. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingat sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

Adapun kriteria untuk mengukur efektivitas suatu organisasi ada tiga pendekatan yang dapat digunakan, seperti yang dikemukakan oleh Lubis (2009:55), yakni:

1. Pendekatan Sumber (*resource approach*) yakni mengukur efektivitas dari input. Pendekatan mengutamakan adanya keberhasilan organisasi untuk memperoleh sumber daya, baik fisik maupun nonfisik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
2. Pendekatan proses (*process approach*) adalah untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi.
3. Pendekatan sasaran (*goals approach*) dimana pusat perhatian pada output, mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai hasil (output) yang sesuai dengan rencana.

Sedangkan Steers (2005:53) dalam bukunya "*Efektrivitas Organisasi"* mengatakan mengenai ukuran efektivitas, sebagai berikut:

1. Pencapaian Tujuan
   Pencapaian adalah keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam arti pentahapan pencapaian bagian-bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya. Pencapaian tujuan terdiri dari beberapa Faktor, yaitu: Kurun waktu dan sasaran yang merupakan target kongktit.
2. Integrasi
   Integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi menyangkut proses sosialisasi.
3. Adaptasi
   Adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu digunakan tolak ukur proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja.

2.3 Tunjangan Kinerja Organisasi

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 :

1. Capaian dan serapan sesuai ROK.

   Capaian dan serapan sesuai ROK ini dimaksudkan menunjang kinerja Pemerintah Daerah dalam melaksanakan pembangunan.

2. Kehadiran

   Tingkat kehadiran ini dimaksudkan meningkatkan disiplin kehadiran pegawai.

3. Pelaksanaan tupoksi

   Pelaksanaan tupoksi ini dimaksudkan menilai kinerja pegawai dalam bekerja.

4. Perilaku

   Perilaku ini dimaksudkan agar dalam bekerja pegawai juga harus memperhatikan etika dan prilakunya, mind-set dan culture-set ini mendapatkan perhatian yang cukup banyak dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN , Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2013 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS.

Tunjangan kinerja atau remunerasi bagi pegawai Kementerian Negara/Lembaga merupakan upaya pemerintah untuk mewujudkan pelayanan publik yang lebih dengan dasar perolehan kinerja setiap pegawai. Tunjangan kinerja sendiri bisa meningkat atau malah menurun sesuai capaian kinerja yang dihasilkan. Diharapkan efek pemberian tunjangan kinerja daerah terhadap pegawai berdampak terhadap perubahan cara pandang dan proses kerja sehingga pegawai dapat lebih semakin disiplin, banyak ide, kreatif dan mau bekerja lebih giat lagi. Disiplin sangat erat kaitannya dengan peningkatan kinerja di suatu organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat para ahli.

Prawirosentono (2010) menjelaskan bahwa “Kedisiplinan seseorang bekerja dapat dilihat dari beberapa indikator salah satunya tingkat kehadiran yaitu banyaknya hari pegawai masuk kerja sesuai dengan jadwal kerja yang

ditetapkan". Selanjutnya Malayu S.P Hasibuan (2009: 194) menjelaskan bahwa "Disiplin harus ditegakkan dalam suatu organisasi, karena tanpa dukungan kedisiplinan yang baik maka sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya, disiplin kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan".

Pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai adalah bentuk apresiasi terhadap prestasi. Disadari, ada konsekuensi logis yang harus diketahui oleh pegawai. Seperti nilai nominal yang menurun bila kinerja yang diraih tidak sesuai yang diharapkan. Namun begitu, bagi mereka yang kinerjanya baik, tentu perlu diberikan apresiasi sesuai dengan capaian dan beban kerja pegawai.

Sedarmayanti (2001;23) menyatakan bahwa "Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka". Sedang menurut Hasibuan (2003; 118) bahwa "Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima sebagai imbalan atas jasa diberikan kepada perusahaan".

Djamaludin (2007; 255) menyatakan bahwa menurut W.B. Wether, JR at al membagi kompensasi atas :

1. Direct Compensation(kompensasi langsung) yang meliputi :
   a. Compensation Management (gaji dan upah)
   b. Insentif and Gainsharing (pembayaran atas kinerja)
2. Indirect Compensation (kompensasi tidak langsuang :
   a. Benefit & Service
   b. Security, Safety Health

Simamora (2003; 541) yang mengatakan bahwa terminologi atau pembagian dari kompensasi :

> "Kompensasi adalah dalam bentuk kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung, kompensasi financial langsung (direct financial compensation) terdiri dari bayaran (pay) yang diperoleh pegawai dalam bentuk gaji, upah, bonus dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung (indirect financial compensation) yang disebut juga dengan tunjangan meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung". Kompensasi non finansial (non financial compensation) terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut bekerja.

Komponen-komponen dari seluruh program kompensasi dapat dibagi ke dalam bentuk-bentuk kompensasi langsung (direct compensation) dan kempensasi tidak langsung (indirect compensation). Kompensasi finansial langsung meliputi semua bayaran yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi financial tidak langsung yang disebut juga tunjangan, meliputi semua penghargaan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi nonfinansial adalah kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang itu bekerja, dan meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas yang signifikan yang berhubungan dengan pekerjaan.

Pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap fungsi dan atau aktivitas sumber daya manusia lainnya. Selain itu, komopensasi juga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, peningkatan kinerja karyawan, produktivitas, putaran karyawan, dan proses lainnya di dalam sebuah organisasi.

Sedangkan dalam bukunya Sedarmayanti (2001:24) tujuan sistem kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur agar merupakan sistem yang baik

dalam organisasi. Adapun tujuan sistem kompensasi yang baik antara lain yaitu sebagai berikut:

a. Menghargai prestasi kerja

   Pemberian kompensasi yang memadai adalahsuatu pengahargaan organisasi terhadap prestasi kerja para pegawainya. Hal tersebut akan mendorong kinerja pegawai yang sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

b. Menjamin keadilan

   Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin adanya keadilan diantara pegawai dalam organisasi. Masingmasing pegawai akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerjanya.

c. Mempertahankan pegawai

   Dengan sistem kompensasi yang baik para pegawai akan lebih betah atau bertahan bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya pegawai dari organisasi untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

d. Memperoleh pegawai yang bermutu

   Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon pegawai, dengan banyaknya pelamar atau calon pegawai maka peluang untuk memilih pegawai yang bermutu akan lebih banyak.

e. Pengendalian biaya.

   Dengan sistem kompensasi yang baik akan mengurangi seringnya pelaksanaan rekruitmen sebagai akibat dari makin seringnya pegawai yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekruitmen dan seleksi calon pegawai baru.

f. Memenuhi peraturan.

Sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan suatu tuntutan suatu organisasi yang baik dituntut untuk memiliki sistem administrasi kompensasi yang baik.

Adapun fungsi pemberian kompensasi menurut Martoyo (2000:128) antara lain yaitu:

a. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien

Fungsi ini menunjukkan bahwa pembeian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berpresasi baik akan mendorong para karyawan untuk bekarja lebih baik kearah pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain ada kecenderungan para karyawan dapa bergeser atau berpindah dari yang kompensasinya rendah ketempat kerja yang kompensasinya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

b. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Sebagai akibat aplikasi dan penggunaan sumber daya manusia, dalam organisasi yang bersangkutan secara efisien dan efektif tersebut maka dapat diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat memberikan stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilisasi dan pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.

c. Penggunaan sumberdaya manusia secara lebih efisien dan efektif

Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga kerja karyawan dengan seefisien mungkin. Sebab dengan cara demikian organisasi yang

bersangkutan akan memperoleh manfaat dan keuntungan semaksimal mungkin. Disinilah produktifitas karyawan sangat menenukan.

Tunjangan adalah pembayaran (*payment*) dan jasa yang melengkapi gaji pokok dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan ini (Simamora, 2003:442). Dan lebih lanjutnya simamora (2003:541) tunjangan karyawan dibagi tiga yaitu:

a. Tunjangan yang menghasilkan penghasilan (*income*) seperti tunjangan keamanan sosial dan pensiun mengantikan penghasilan pada waktu pensiun, kontinuitas gaji dan program bagi yang tidak mampu atau cacat yang jangka pendek dan jangka panjang menggantikan penghasilan yang hilang karena sakit atau cacat.
b. Tunjangan yang memberikan peningkatan rasa aman bagi kalangan karyawan dengan membayar pengeluaran ekstra atau luar biasa yang dialami karyawan secara tidak diduga seperti perawatan gigi dan kesehatan termasuk ke dalam kategori.
c. Program tunjangan yang dapat dipandang sebagai kesempatan bagi karyawan. Hal ini dapat meliputi mulai dari pembayaran biaya kuliah sampai liburan dan hari besar. Tunjangan ini berkaitan dengan kualitas kehidupan karyawan yang terpisah.

Fasilitas adalah tunjangan yang diterima oleh eksekutif yang dikaitkan dengan posisi dan status mereka diperusahaan (Simamora, 2003:549)

2.4 Tunjangan Kinerja Daerah (TKD)

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara dan calon pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung, maka perlu untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai dalam bentuk pemberian tunjangan kinerja daerah. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daearh dan 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, menyebutkan pemerintah daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah berupa tunjangan kinerja daerah berdasarkan pertimbangan yang objektif dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah.

Tunjangan kinerja daerah merupakan bentuk dari reward atau kompensasi yang diberikan atas kinerja para pegawai/karyawannya. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberiaan penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Sesuai dengan Peraturan Gubernur Lampung Nomor 71 tahun 2014 Tunjangan Kinerja Daerah adalah Tunjangan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai Aparatur Sipil Negara dan calon pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung.

Tunjangan kinerja daerah diberikan kepada pegawai ASN dan calon pegawai ASN yang dikelompokan berdasarkan kelompok jabatan struktural dan kelompok jenjang kepangkatan/golongan sedangkan Pejabat fungsional tertentu yang dikelompokan dalam kelompok berdasarkan kelompok jenjang pangkat/golongan.

Beberapa informasi penting yang berkaitan dengan Tunjangan Kinerja Daerah (Tukin), Tujuan pemberian Tukin adalah untuk meningkatkan kesejahteraan PNS dan Calon PNS. Tunjangan ini diberikan

bukan secara cuma-cuma oleh pemerintah, ada beberapa indikator yang akan dihitung untuk menentukan seberapa besar tunjangan yang diterima oleh pegawai. Hari dan Jam kerja pegawai wajib diluar lembur bagi PNS dan calon PNS di Pemerintah Provinsi Lampung yaitu :

1. Hari Senin sampai dengan hari Kamis

   Jam kerja : 07:30-15:30 WIB

   Istirahat : 12:00-12:30 WIB

2. Hari Jum'at

   Jam kerja : 07:30-16:00 WIB

   Istirahat : 11:30-12:30

Besar tukin tidaklah sama, bagi PNS dan calon PNS yang dikelompokkan berdasarkan kelompok jabatan struckural dan kelompok jenjang kepangkatan/golongan. Berikut besaran dasar *(basic quantity)* tunjangan kinerja daerah di lingkungan pemerintah Provinsi Lampung .

Tabel 2.1 Besaran Dasar *(Basic Quantity)* Tunjangan Kinerja Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung

No.	KELOMPOK	BESARAN DASAR *(BASIC QUANTITY)*
1	***2***	***3***
A.	**Kelompok Jabatan Struktural**	
1.	Sekretaris Daerah Provinsi	Rp. 20.000.000.-
2.	Asisten Sekretaris Daerah Provinsi	Rp. 15.000.000.-
3.	Staf Ahli Gubernur	Rp. 10.000.000.-
4.	Eselon Iia	Rp. 10.000.000.-
5.	Eselon Iib	Rp. 7.500.000.-
6.	Eselon IIIa	Rp. 3.000.000.-
7.	Eselon IIIb	Rp. 2.500.000.-
8.	Eselon Iva	Rp. 2.000.000.-
B.	**Kelompok Kepangkatan / Golongan**	
1.	Golongan IV/e	Rp. 2.500.000.-
2.	Golongan IV/d	Rp. 2.000.000.-

3.	Golongan IV/c	Rp. 1.750.000.-
4.	Golongan IV/b	Rp. 1.600.000.-
5.	Golongan IV/a	Rp. 1.500.000.-
6.	Golongan III/d	Rp. 1.250.000.-
7.	Golongan III/c	Rp. 1.250.000.-
8.	Golongan III/b	Rp. 1.250.000.-
9.	Golongan III/a	Rp. 1.200.000.-
10.	Golongan II/d	Rp. 1.100.000,-
11.	Golongan II/c	Rp. 1.000.000.-
12.	Golongan II/b	Rp. 850.000.-
13.	Golongan II/a	Rp. 850.000.-
14.	Golongan I/d	Rp. 750.000.-
15.	Golongan I/c	Rp. 750.000.-
16.	Golongan I/b	Rp. 500.000,-
17.	Golongan I/a	Rp. 500.000.-

Sumber : Peraturan Gubernur Nomor 71 Tahun 2014 Tentang Pemberian tunjangan Kinerja Daerah

Sesuai dengan Peraturan Gubernur Nomor 71 Tahun 2014 Tentang Pemberian tunjangan Kinerja Daerah terdapat indikator penghitungan Tunjangan Kinerja Daerah terdiri dari unsur-unsur:

1. Kehadiran Kerja

   Kehadiran kerja yang dimaksud dalam penghitungan tunjangan kinerja daerah berdasarkan absen apel pagi dan *finger print* pagi dan sore. Kehadiran kerja dihitung dengan bobot 70% (tujuh puluh per seratus). Pnilaian kehadiran kerja dengan bobot 70 ditetapkan sebagai berikut:

   a. Kehadiran kerja 90% s/d 100% bernilai 100
   b. Kehadiran kerja 70% s/d 89% bernilai 75
   c. Kehadiran kerja 50% s/d 69% bernilai 50
   d. Kehadiran kerja kurang dari 50% bernilai 25
   e. Kehadiran kerja 0% tidak diberikan tunjangan kinerja

2. Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi

   Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi memiliki bobot 30%, dan penghitungan ditetapkan sebagai berikut :

   a. Menyelesaikan lebih dari 40 tugas bernilai 100
   b. Menyelesaikan 20 s/d 39 tugas bernilai 75
   c. Menyelesaikan 10 s/d19 tugas bernilai 50
   d. Menyelesaikan kurang dari 10 tugas bernilai 25

   Perhitungan dan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi didasarkan pada pernyataan atasan pegawai yang bersangkutan.

$$TKD = BD\ TKD \times \sum Skor$$

Pembayaran tunjangan kinerja daerah bagi PNS dan calon PNS diberikan dengan rumusan sebagai berikut:

TKD : Tunjangan Kinerja Daerah.
BD TKD : Besaran Tunjangan Kinerja Daerah pegawai bersangkutan
∑ SKOR : Total Skor dari nilai dan pengukuran indikator kinerja.

2.5 Efektifitas Tunjangan Kinerja Dalam Organisasi

Efektivitas sering digunakan sebagai konsep tentang efektif dimana sebuah organisasi bertujuan untuk menghasilkan. Organizational effectiveness (efektivitas organisasi) dapat dilakukan dengan memperhatikan kepuasan, pencapaian visi organisasi, pemenuhan aspirasi, pengembangan sumber daya manusia organisasi dan aspirasi yang dimiliki, serta memberikan dampak positif bagi masyarakat.

Tentuntunya ada beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas dalam suatu organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Gibson (1997 : 12) :

1. Motivasi Individu (Individual Motivation)
   Motivasi dan kemampuan bekerja mempengaruhi prestasi kerja. Teori motivasi mencoba menerangkan dan meramal bagaimana perilaku individu muncul, mulai, berlanjut dan berhenti. Sebenarnya motivasi itu begitu rumit sehingga mustahil memiliki satu teori yang mencakup keselurahan tentang bagaimana hal tersebut terjadi
   Seorang Pegawai Negeri Sipil di kantor kelurahan Kolongan pastinya memiliki kapasitas dan semangat untuk bekerja. Semangat dan dorongan tersebut akan muncul dalam diri Pegawai Negeri Sipil jika ia memang sungguh – sungguh memiliki tujuan dan eksepektasi untuk bekerja.
2. Imbalan (Rewards/Pemberian Tunjangan)
   Salah satu pengaruh yang paling kuat atas prestasi individu ialah sistem imbalan dalam organisasi. Organisasi dapat menggunakan imbalan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam upaya pencapaian tujuan suatu organisasi.

Mengacu pada teori Gibson (1997:25) mengenai keefektivan, dikatakan bahwa kefektivan adalah penilaian yang dibuat sehubungan dengan prestasi individu, Kelompok dan organisasi. Pegawai Negeri Sipil sebagai seorang individu merupakan pelaku dalam efektivitas Individu. Dalam Prespektif kefektivan, dibagi dalam tiga tingkatan dan bagian yang paling mendasar adalah keefektivan Individu. Kefektivan suatu Kelompok akan ditentukan oleh keefektivan individu dan kefektivan organisasi tergantung pada keefektivan kelompok. Dengan kata lain, organisasi akan efektif, jika individu (Pegawai Negeri Sipil) juga efektif. Lubis (1987:55) menambahkan ada tiga pendekatan yang diperlukan dalam mengukur efektivitas individu, yaitu:

1. Pendekatan sumber (resource approach) yakni mengukur efektivitas dari input. Pendekatan mengutamakan adanya keberhasilan organisasi untuk memperoleh sumber daya, baik fisik maupun non fisik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
2. Pendekatan proses (process approach) adalah untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi.
3. Pendekatan sasaran (goals approach) dimana pusat perhatian pada output, mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai hasil (output) yang sesuai dengan rencana.

Unsur penting dalam konsep efektivitas sesungguhnya adalah pencapaian tujuan sesuai dengan apa yang telah disepakati secara maksimal, tujuan merupakan harapan yang dicita-citakan atau suatu kondisi tertentu yang ingin dicapai oleh serangkaian proses. Membangun organisasi dan individu yang efektif memerlukan kriteria kefektivan (Gibson 1997:33). Kriteria keefektivan secara khas dinyatakan dalam ukuran waktu jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Kriteria jangka pendek adalah untuk menunjukkan hasil tindakan yang mencakup waktu satu tahun atau kurang.

Kriteria jangka menengah diterapkan jika anda menilai keefektivan seseorang, kelompok, atau organisasi dalam jangka waktu yang lebih lama, umpamanya lima tahun. Kriteria jangka panjang dipakai untuk menilai waktu yang akan datang yang tidak terbatas. Lima kategori kriteria keefektivan :

1. Produksi : Mencerminkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan jumlah dan kualitas keluaran yang dibutuhkan lingkungan.
2. Efisiensi : Didefinisikan sebagai perbandingan keluaran terhadap masukkan. Kriteria jangka pendek ini memfokuskan perhatian atas siklus keseluruhan dari masukan - proses - keluaran, dengan menekankan pada elemen masukkan dan proses

3. Kepuasaan : Kepuasan dan moral adalah ukuran yang serupa untuk menunjukkan tingkat dimana organisasi memenuhi kebutuhan pelanggannya
4. Keadaptasian : Keadaptasian ialah tingkat dimana organisasi dapat benar – benar tanggap terhadap perubahan internal dan eksternal
5. Pengembangan : Kriteria ini mengukur kemampuan organisasi untuk meningkatkan kapasitasnya menghadapi tuntutan lingkungan. Suatu organisasi harus melakukan berbagai upaya untuk memperbesar kesempatan kelangsungan hidup jangka panjangnya. Usaha – usaha pengembangan yang lazim ialah program pelatihan untuk meningkatkan kualitas pegawai

Adapun menurut pendapat Steers (2005 : 8) menambahkan ada empat faktor yang mempengaruhi efektivitas :

1. Karakteristik Organisasi adalah hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.
2. Karakteristik Lingkungan, mencakup dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan ekstern yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi dalam menjalankan fungsinya.
3. Karakteristik Pekerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Di dalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi apabila suatu organisasi menginginkan keberhasilan, organisasi tersebut harus dapat mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan

organisasi. Untuk itu di perlukan adanya etos Kerja untuk setiap pegawai (Individu).

4. Karakteristik Manajemen adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang di dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai. Kebijakan dan praktek manajemen merupakan alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam melaksanakan kebijakan dan praktek manajemen harus memperhatikan manusia, tidak hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja. Mekanisme ini meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan atas sumber daya, penciptaan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan inovasi organisasi.

Dalam rangka meningkatkan mutu kinerja, prestasi kerja serta untuk mencapai daya guna dan daya hasil guna yang sebesar-besarnya. Maka Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) perlu diberikan kepada pegawai (PNS) agar meningkatkan daya efektivitas dan semangat kerja sehingga pelaksanaan pembangunan tercapai dengan baik.

Banyak Faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satu diantaranya adalah adanya kompensasi. Secara garis besar ada dua bentuk kompensasi pegawai, yaitu Bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji, sedangkan bentuk kompensasi yang tak langsung adalah pelayanan dan keuntungan (Mangkunegara, 2011:85).

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 1990:133). “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2003, p.114-118)”. Jadi melalui kompensasi tersebut karyawan dapat meningkatkan kinerja, motivasi dan kepuasan kerja serta meningkatkan kebutuhan hidupnya.

2.6 Kinerja Pegawai

Berdasarkan Keputusan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 598 / XI / 5 / 1998 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi pemerintahan, mengartikan kinerja sebagai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijakan dalam mewujudkan sasaran, misi dan visi organisasi.

Kinerja seseorang sangatlah berpengaruh dalam menciptakan kinerja organisasi yang baik pula. Pengukuran kinerja dilakukan untuk menget ahui apakah dapat dilakukan sesuai jadwal dan waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Indra Bastian dalam Fahmi (2011:2) menyatakan bahwa "Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis *(strategic planning)* suatu organisasi". Dapat diartikan bahwa kinerja berhubungan erat dengan tujuan strategis serta kepuasaan konsumen dalam suatu organisasi untuk memenuhi tujuan organisasi tersebut. Selanjutnya Mangkunegara (2004 : 67) menyebutkan aspek-aspek penilaian kinerja adalah kinerja, tanggung jawab, kesetiaan, pengabdian, prakarsa, kejujuran, disiplin kerja sama dan kepemimpinannya.

Wibowo (2013:4) menyatakan bahwa :

> "Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja".

Sehingga dapat diartikan bahwa kinerja merupakan suatu proses untuk pencapaian tujuan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas dari seorang pegawai secara individu maupun dari sebuah instansi tempat bekerja secara berkelompok sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan dari kelompok tersebut yang pelaksanaanya tidak bertentangan dengan hukum atau perundang-undangan yang berlaku. Dengan demikian proses kinerja sangat penting dilakukan untuk menjamin tercapainya tujuan yang diharapkan dan meningkatkan prestasi kerja, diperlukan pengelolaan terhadap kinerja dengan manajeman kinerja agar menciptakan hubungan dan komunikasi yang efektif.

Adapun menurut Sedarmayanti (2007:198) mengemukakakan definisi indikator kinerja, yaitu :

> "Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan . Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kerja baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah kegiatan selesai berfungsi".

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja. Adisasmita (2011:102) meyatakan bahwa:

> "Penetapan indikator kinerja merupakan bagian integral dari perencanaan strategik. Tanpa indikator kinerja yang jelas, rencana strategis tidak dapat diimplementasikan dengan baik, kerena tidak ada tolak ukur yang jelas mengenai apa yang akan dicapai oleh setiap kegiatan. Indikator kinerja tidak hanya menunjukkan apa yang hendak dicapai oleh kegiatan, tetapi juga sejauh mana sumber-sumber daya digunakan secara efisien, efektif, ekonomis bagi pelaksanaan kegiatan dimaksud".

Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah kegiatan selesai dan berfungsi. Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemapuan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan.

Jhon Miner (1988) dalam Sudarmanto (2009:11-12), mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

a. Kualitas, yaitu; tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
b. Kuantitas, yaitu; jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
c. Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu;tingkat ketidakhadiran, keterlambatan,waktu kerja effektif / jam kerja hilang.
d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Bernardir (2001) dalam Sudarmanto (2009:12) menyampaikan ada enam kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu:

a. *Quality* terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
b. *Quantity* terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
c. *Timeliness* terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
d. *Cost-effectiveness* terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi)dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
e. *Need for supervision* terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.

f. *Interpersonal Impectterkait* dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama di antara sesama pekerja atau anak buah.

Menurut Dwiyanto (2008:50-51) terdapat indikator kinerja, yaitu:

1. Produktivitas

   Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian General Accounting Office (GOA) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

2. Kualitas layanan

   Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik, muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian kepuasan dari masyarakat bisa menjadi parameter menilai kinerja organisasi publik.

3. Responsivitas

   Kemampuan organisasi untuk mengenali dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas perlu dimasukan ke dalam indikator kinerja karena menggambarkan secara langsung kemampuan organisasi pemerintah dalam menjalankan misi dan tujuannya.

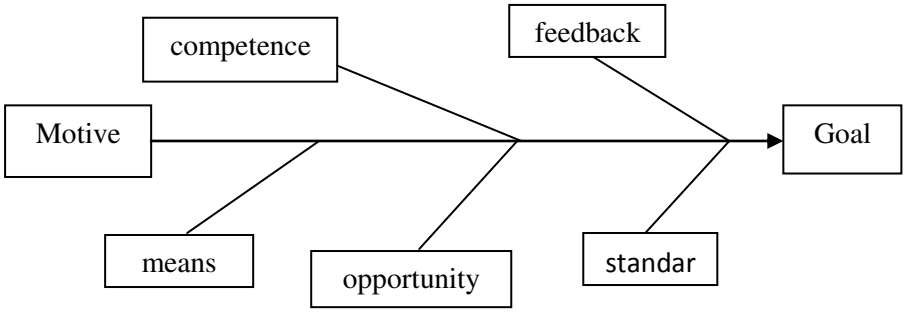
4. Responsibilitas

   Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit.

5. Akuntabilitas

   Akuntabilitas publik menunjukkan pada beberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat beberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.

Wibowo (2012:102) menyatakan bahwa "Indikator kinerja dipakai untuk aktifitas yang hanya dapat ditetapkan secara kualitatif atas dasar prilaku yang dapat diamati". Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) daripada retrospektif (melihat ke belakang). Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dalam kinerja. Namun, kinerja memerlukan adanya dukungan sarana (alat), kompetensi (kemampuan), peluang (kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerja), standar (suatu ukuran yang digunakan untuk pencapaian suatu tujuan yang dicapai), dan umpan balik (masukan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan).



Gambar 2.1: Indikator Kinerja

Sumber: Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Jhonson dalam Wibowo (2012:102), Manajement of Organizational Behavior.

Gaspersz (2012:27) menyatakan bahwa, "Pengukuran kerja merupakan suatu cara mengukur arah dan kecepatan perubahan, yang dapat diibaratkan seperti meteran pengukuran kecepatan dari sebuah mobil". Dalam pengukuran kinerja harus menetapkan indikator-indikator kinerja dalam upaya memaksimalkan kinerja pada sebuah organisasi sehingga pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan/ditergetkan dapat diwujudkan, dan indikator kinerja yang ditetapkan harus berkaitan langsung dengan:

1. Visi, misi, nilai-nilai dan tujuan strategik dari setiap perspektif dalam organisasi.
2. Manajemen sebagai informasi yang konsisten, tepat, mudah diakses namun tetap aman agar dapat dipergunakan untuk pembuatan keputusan strategik dan operasional.
3. Upaya giat secara terus menerus untuk meningkatkan kepuasan semua *stakeholder* organisasi.
4. Peningkatan efisiensi internal dan efektivitas eksternal dari suatu organisasi.

Penilaian terhadap kinerja bagi setiap organisasi merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena penilaian tersebut digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Lewis Carroll (1865) dalam Marwansyah (2012:233) menyatakan bahwa "If you don't know where you are going, any road will take you there". Kegunaan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan pengembangan yang spesifik

Raymond (2010:452) memberi pengertian penilaian kinerja adalah "Proses di mana organisasi mendapatkan informasi tentang seberapa baik seorang karyawan melakukan pekerjaannya". Penilaian tersebut dapat dijadikan masukan bagi perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi. Dalam instansi pemerintah penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, dan efisiensi pelayanan, motivasi para birokrat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Menurut Dwiyanto (2006:50-51), menjelaskan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja yaitu:

1. Produktivitas, tidak hanya mengukur tingkat efisien, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan.
2. Kualitas Pelayanan, yaitu cenderung menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik, kualitas layanan relatif sangat tinggi maka bisa menjadi satu ukuran kinerja yang mudah dan murah.
3. Responsivitas, yaitu kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas, dan mengembangkan progaram pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi.
4. Responsibilitas, yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan itu dilakukan sesuai dengan prisip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan organisasi,baik yang eksplisit maupun yang inplisit.

5. Akuntabilitas, yaitu menunjukan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi tunduk pada para pemimpin yang telah dipilihnya.

Menurut Sedarmayanti (2007:264) mengatakan penilaian kinerja penting peranannya karena sebagai alat untuk:

a. Memastikan pemahaman pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk mencapai kinerja.
b. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
c. Memantau dan mengevaluasi pelaksaan kinerja dan membandingkan dengan rencana kerja dan melakukan tindakan memperbaiki kinerja.
d. Memberi penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja pelaksana yang telah diukur sesuai sistem pengukuran kinerja yang disepakati.
e. Menjadi alat komunikasi antar pegawai dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
g. Membantu memahami proses kegiatan organisasi.
h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif
i. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan
j. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi

Penilaian kinerja merupakan proses pengukuran terhadap tingkat penyelesaian tugas-tugas yang dilakukan oleh pegawai selama masa tertentu dengan menggunakan instrumen yang sesuai dengan karakteristik tugas tersebut. Melalui penilaian kinerja akan diketahui sejauh mana perkembangan pegawai/aparat dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Menurut Pasolong (2008:222) dalam suatu organisasi pasti terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi suatu kinerja, yaitu :

1. Kemampuan

   Kemampuan menurut Robbins dalam Pasolong (2002 : 50) adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

2. Kemauan

   Kemauan menurut Robbins dalam Pasolong (2002:208) adalah kesedian untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.

3. Energi

   Energi menurut Jordan E. Ayan dalam Pasolong (2002:47) adalah pemercik api yang menyalakan jiwa. Tanpa adanya energy psikis dan fisik yang mencukupi, perbuatan kreatif pegawai terhambat. Orang yang mengalir energinya jarang terhenti atau ragu pikirannya dan sangat tanggap terhadap tugas sehingga tindakannya hampir bersifat naluti.

4. Teknologi

   Teknologi adalah sebagai tindakan yang dikerjakan oleh individu atau suatu objek dengan atau tanpa bentuan alat atau alat mekanikal, untuk membuat beberapa perubahan terhadap objek tertentu.

5. Kepemimpinan

   Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi sangat berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Melalui kepemimpinan suatu organisasi dapat mengarahkan segala sumber daya yang dimiliki demi mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

6. Kompensasi

   Kompensasi adalah suatu yang diterima oleh seseorang sebagai balasan jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.

7. Kejelasan tujuan

   Kejelasan tujuan merupakan salah satu faktor penentu dalam pencapaian kinerja. Oleh karena itu seseorang tidak mengetahui dengan jelas tujuan pekerjaannya yang hendak dicapai, maka tujuan yang tercapai tidak efisien dan atau kurang efektif.

8. Keamanan

   Keamanan pekerjaan menurut Strauss dan Sayles (1990:10) dalam Pasolong adalah sebuah kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya orang menyatakan lebih penting keamanan pekerjaan dari pada gaji atau kenaikan pangkat.

Menurut Nainggolan (1992, 122-124) dalam Umar (1998:75), aspek-aspek penilaian kinerja pegawai mencakup:

1. Prestasi kerja, ialah hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, yang dipengaruhi oleh kecakapan, pengalaman dan kesungguhan yang bersangkutan.
2. Kesetiaan, ialah kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab yang dibuktikan melalui tingkah laku dan sikap dalam melaksanakan tugas sehari-hari.
3. Tanggung jawab, ialah kesanggupan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambil.

4. Ketaatan, ialah kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan perundangan dan kedinasan yang berlaku.
5. Kejujuran, ialah ketulusan dari seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang.
6. Kerjasama, ialah kemampuan seorang pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna secara optimal.
7. Prakarsa, ialah kemampuan seorang pegawai untuk mengambil keputusan atau melaksanakan tindakan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas yang diberikan kepadanya.
8. Kepemimpinan, ialah kemampuan seorang pegawai untuk meyakinkan atau menggerakkan orang lain sehingga dapat dioptimalkan dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan.

Dengan tercapainya faktor-faktor tersebut maka kinerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya akan lebih baik dan akan lebih maksimal serta dapat meningkatkan kualitas diri untuk pencapaian tujuan yang ingin dicapai. Melalui penilaian kinerja dapat dilihat kualitas pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi.

2.7 Kerangka Pikir

Peningkatan kinerja pegawai tidak lepas dari dorongan motivasi yang yang mereka dapat baik motivasi dalam bentuk material maupun non-material, terkait dengan motivasi secara material sebuah organisasi dapat memberikan aspek tersebut dalam bentuk kompensasi berupa tunjngan kinerja. Hal ini yang telah

dilakukan Pemerintah Provinsi Lampung dengan mengeluarkan Peraturan Gubernur Lampung Nomor 71 tahun 2014 Tunjangan Kinerja Daerah. Dalam peraturan ini dijelaskan bahwa Tunjangan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai

Aparatur Sipil Negara dan calon pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung. Tunjangan kinerja daerah diberikan kepada pegawai ASN dan calon pegawai ASN yang dikelompokan berdasarkan kelompok jabatan struktural dan kelompok jenjang kepangkatan/golongan sedangkan Pejabat fungsional tertentu yang dikelompokan dalam kelompok berdasarkan kelompok jenjang pangkat/golongan. 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.

Penulis akan mengambil indikator yang berasal dari Peraturan MENPAN & RB Nomor 34 Tahun 2011 dan Peraturan Kepala BKN Nomor 21 Tahun 2011 karena peratuan ini lebih dapat menggambarkan kondisi pemberian tunjangan kinerja apakah akan efisien atau tidak. Terlebih lagi peraturan ini menjadi acuan penerbitan Peraturan Gubernur Lampung Nomor 71 tahun 2014 Tunjangan Kinerja Daerah

Dalam Peraturan ini menetapkan besaran dasar (*basic quantities*) tunjangan serta berapa jumlah yang dapat diterima pegawai sesuai kinerjanya, maka penelitian ini menggunakan indikator:

1. Kehadiran

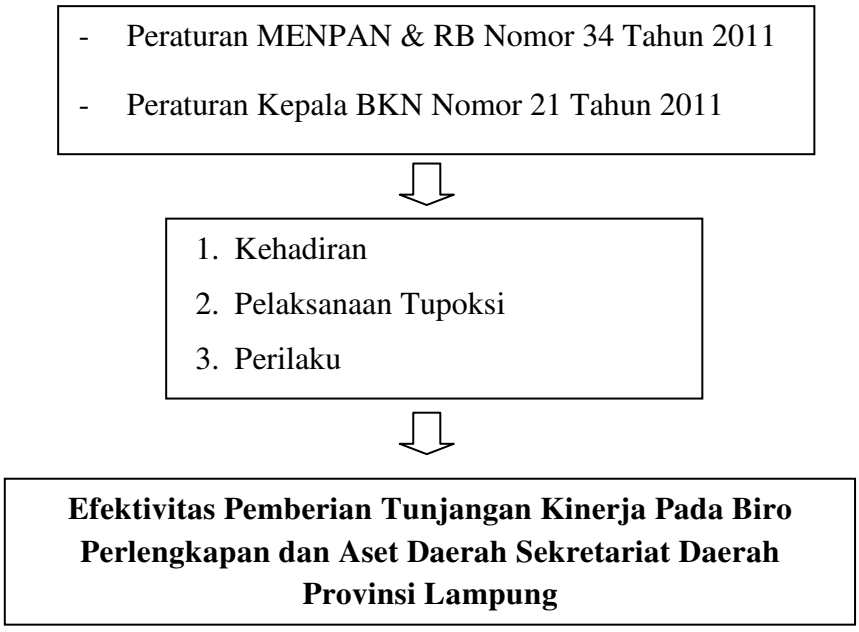
   Tingkat kehadiran ini dimaksudkan meningkatkan disiplin kehadiran pegawai.

2. Pelaksanaan tupoksi

   Pelaksanaan tupoksi ini dimaksudkan menilai kinerja pegawai dalam bekerja.

3. Perilaku

   Perilaku ini dimaksudkan agar dalam bekerja pegawai juga harus memperhatikan etika dan prilakunya, mind-set dan culture-set ini mendapatkan perhatian yang cukup banyak dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2013 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS.



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe deskriptif kualitatif. Menurut Nazir (2011:54) "Metode deskriptif adalah suatu metode dalam penelitian status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang". Penelitian deskriptif bertujuan untuk membuat deskriptif gambaran atau lukisan secara faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki.

Penelitian juga dilakukan untuk mengambil data, data yang diperoleh disusun secara sistematis agar mempunyai nilai ilmiah. Sistematis artinya penelitian dilakukan menurut pola tertentu dari sederhana sampai kompleks hingga mencapai tujuan secara efektif dan efisiensi.

Menurut Nasir (2011:13) "Penelitian adalah pencarian atas sesuatu (*inquiry*) secara sistematis dengan penekanan bahwa pencarian ini dilakukan terhadap masalah-masalah yang dapat dipecahkan". Selanjutnya mengenai desain penelitian menurut Nazir (2011:84) adalah "Semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian". Sugiyono (2009:2) mengemukakan bahwa, "Metode Penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu".

Sedangkan dengan cara ilmiah itu sendiri berarti kegiatan penelitian yang dilaksanakan harus dilandasi oleh ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Dilakukan dalam upaya untuk mendapatkan data yang objektif, valid, dan reliabel. Penelitian ini dilakukan untuk memberikan gambaran tentang kenyataan yang ada di lapangan pada saat penelitian sedang berlangsung data yang diperoleh dikumpulkan kemudian diinterpretasikan satu sama lain sehingga diperoleh suatu rumusan pemecahan masalah yang dihadapi atau yang sedang diteliti.

Menurut Moleong (2011:5) "Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar belakang alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada". Creswell (2010:4) menyatakan bahwa, "Penelitian Kualitatif merupakan metode mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan".

Dengan demikian penelitian kualitatif itu dilakukan secara intensif, peneliti ikut berpartisipasi di lapangan, mencatat semua hal dan data yang ada dilapangan, melakukan analisis terhadap berbagai dokumen yang ditemukan di lapangan, membuat laporan penelitian secara detail dan menafsirkan fenomena apa yang terjadi dalam subjek penelitian.

3.2 Fokus Penelitian

Menurut Moleong (2011:93) mengemukakan bahwa masalah dalam penelitian kualitatif bertumpu pada sebuah fokus. Pada dasarnya penentuan masalah menurut Moleong (2011:93), bergantung pada paradigma apakah yang dianut seorang peneliti, yaitu apakah ia sebagai peneliti, evaluator, ataukah sebagai peneliti kebijakan. Dengan demikian maka ada tiga macam masalah yaitu masalah untuk peneliti, evaluands untuk evaluator, dan pilihan kebijakan untuk peneliti kebijaksanaan.

Moleong (2011:93) mendefinisikan bahwa, "Masalah adalah suatu keadaan yang bersumber dari hubungan antara dua faktor atau lebih menghasilkan situasi yang menimbulkan tanda tanya dan dengan sendirinya memerlukan upaya untuk mencari suatu jawaban". Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti membatasi lingkup penelitian pada efektifitas tunjangan kinerja daerah terhadap kinerja pegawai pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Lampung, maka hal ini berkaitan dengan efektifitas kebijakan dan Peraturan MENPAN & RB Nomor 34 Tahun 2011 dan Peraturan Kepala BKN Nomor 21 Tahun 2011 yang kemudian dijadikan rujukan dari Peraturan Gubernur No.71 tahun 2014 tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah, sehingga lingkup penelitiannya dapat digambarkan pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.1 Pedoman Instrumen Penelitian

Konsep	Indikator	Sub Indikator
Tunjangan Kinerja	3.2.1 Kehadiran	1. Mengikuti kegiatan apel pagi 2. Datang tepat waktu
	3.2.2 Pelaksanaan tupoksi	3. Berada dikantor selama jam kerja 4. Bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi
	3.2.3 Perilaku	5. Menyelesaikan tugas dan fungsi dengan cepat dan tepat 6. Sikap dan *etitute* dalam melaksanakan pekerjaan.

Sumber: Peraturan MENPAN & RB Nomor 34 Tahun 2011 dan Peraturan Kepala BKN Nomor 21 Tahun 2011.

3.3 Sumber Data

Untuk mendapatkan data dan informasi yang berkaitan dengan penelitian maka harus ditentukan sumber data yang akan digunakan dalam penelitian. Berdasarkan pendapat Arikunto (2010:172) sumber data dalam penelitian ini adalah : Subjek dari mana data itu diperoleh apabila peneliti menggunakan kuesioner atau wawancara dalam mengumpulkan datanya, maka sumber datanya disebut responden yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan tertulis maupun lisan. Apabila peneliti menggunakan teknik observasi, maka sumber data biasanya berupa benda, gerak, atau sesuatu. Data-data tersebut diperoleh dari berbagai sumber data. Berdasarkan pendapat Arikunto (2010:172), untuk mempermudah mengidentifikasikan sumber data, penulis mengklasifikasikan menjadi 3 (tiga) yaitu :

1. *Person*
   Person, berupa sumber data berupa orang yang dapat memberikan data-data berupa jawaban lisan sebagai jawaban dari wawancara, maupun jawaban tertulis melalui angket sebagai data primer.
2. *Place*
   Place, sumber data berupa tempat yang dijadikan tampilan berupa keadaan diam dan bergerak. Keadaan diam misalnya ruangan, kelengkapan alat, wujud, benda, warna, dan lain-lain. Keadaan bergerak misalnya aktivitas, laju kendaraan, ritme nyayian, gerak tari, sajian sinetron, kegiatan belajar-mengajar dan lain sebagainya. Dalam hal ini penulis melakukan pengamatan mengenai kinerja kecamatan dalam mewujudkan Pelayanan Prima yang bertempat di Kantor Kecamatan Kedaton Kota Bandar Lampung.
3. *Paper*
   Paper, yaitu sumber data yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf, angka, gambar atau simbol lainnya. Yang menjadikan data disini adalah Peraturan Daerah tentang Kecamatan dan berbagai dokumen yang berkaitan dengan pemberian pelayanan kepada masyarakat.

3.4 Informan

Dalam penelitian ini, penulis akan memperoleh sumber data yang diambil dari informan yang berasal dari pegawai Biro Perlengkapan dan Aset Daerah untuk mengetahui sejauh mana efektifitas pemberian tunjangan kinerja daerah terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah :

1. Kepala Biro Pelengkapan dan Aset Daerah
2. Kepala Bagian Biro Pelengkapan dan Aset Daerah
3. Kepala Sub Bagian Biro Pelengkapan dan Aset Daerah
4. Staf Biro Pelengkapan dan Aset Daerah

3.5 Jenis Data

Dalam Penelitian ini data yang dikumpulkan berupa :

1. Data Primer yaitu data yang dikumpulkan secara langsung dari objek Penelitian yang berasal dari tempat dilakukannya penelitian pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Lampung.
2. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dari pihak lain yang telah mengolah atau mempublikasikan data primer seperti data yang diperoleh dari buku-buku, internet, statistik dan lain-lain.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu proses pengadaan data primer untuk kepentingan penelitian yang mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing dalam memperoleh data yang akurat, relevan, dan dapat dipertanggungjawabkan dan diyakini kebenarannya, penulis menggunakan teknik pengumpulan data triangulasi guna mendapatkan data dan kenyataan yang sebenar-benarnya, teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Wawancara

   Menurut Sugiyono (2009:231) "Wawancara digunakan apabila peneliti ingin menggunakan studi pendahuluan untuk memerlukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam". Wawancara merupakan proses untuk memperoleh keterangan dengan proses tanya jawab sambil bertatap muka atau komunikasi langsung

antara penulis dan informan untuk mendapatkan data dan informasi yang lengkap.

2. Observasi

   Observasi yaitu melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan. Sugiyono (2009:226) menyatakan bahwa "Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan". Melalui observasi, peneliti belajar tentang prilaku, dan makna dari prilaku tersebut. Pada penelitian ini, observasi yang digunakan yaitu observasi partisipatif. Dalam observasi partisipatif, peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data. Dengan observasi partisipatif, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam, dan sampai mengetahui tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak.

3. Dokumentasi

   Sugiyono (2009:240) menyatakan bahwa, "Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tuliasan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang". Hasil penelitian dari observasi dan wawancara, akan lebih kredibel dan dapat dipercaya bila didukung dengan unsur dokumen. Dalam penelitian ini, dokumen sangat diperlukan untuk pengumpulan data dengan mencatat atau melihat data dalam bentuk apapun dan

dokumen yang tersedia yang erat kaitannya dengan objek penelitian dalam setiap penelitian. Penentuan sumber data adalah sangat penting karena validitas data yang diperoleh sangat tergantung pada teknik pengumpulan data yang dapat dipahami.

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik pengolahan data dilakukan setelah data yang diperoleh dari lapangan terkumpul, hasil dari suatu penelitian akan dipengaruhi sejauh mana menganalisis data. Moleong (2011:248) menyatakan bahwa "Analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain".

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan, penulisan yang bersifat deskriptif kualitatif maka teknis analisis data yang digunakan adalah menjawab dan memecahkan masalah dengan cara melakukan pemahaman dan pendalaman secara menyeluruh dan utuh dari objek yang diteliti guna mendapatkan kesimpulan yang bersifat deskriptif sesuai dengan kondisi dan waktu penelitian. Data yang diperoleh dipenelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi yang kemudian digambarkan dan dilukiskan secara sistematis sehingga dapat diperoleh suatu kesimpulan yang akurat, relevan dan objektif.

Proses analisis data secara kualitatif dimulai dengan menelaah data yang diperoleh dari berbagai sumber atau informasi, baik melalui wawancara maupun studi dokumentasi. Data tersebut terlebih dahulu dibaca, dipahami, dan ditelaah, kemudian dianalisis. Dalam melakukan analisis secara kualitatif, penulis menggunakan analisis data model Miles and Huberman (1992) dalam Basrowi (2008: 209). Langkah-langkah analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Data Reduction* (reduksi data)

   Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, pengabstraksian dan pentransformasian data kasar dari lapangan. Proses ini berlangsung selama penelitian ini dilakukan, dari awal sampai dengan akhir penelitian. Pada awalny melalui kerangka konseptual, permasalahan, pendekatan pengumpulan data yang diperoleh. Selama pengumpulan data, misalnya membuat ringkasan, kode, mencari tema-tema, menulis memo, dan lain-lain.

   Reduksi merupakan bagian dari analisis, bukan terpisah. Fungsinya untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi sehingga interpretasi bisa ditarik. Dalam proses reduksi ini peneliti benar-benar mencari data yang benar-benar valid. Ketika peneliti menyaksikan kebenaran data yang diperoleh akan dicek ulang dengan informasi lain yang dirasa peneliti lebih mengetahui.

2. *Data display* (penyajian data)

   Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan untuk menarik kesimpulan dan pengambilan tindakan. Bentuk penyajiannya antara lain berupa teks narasi, matriks, grafik, jaringan dan bagan. Tujuannya adalah untuk memudahkan membaca dan menarik kesimpulan. Oleh karena itu, sajiannya harus tertata secara apik. Penyajian data juga merupakan bagian dari analisis, bahkan mencakup pula reduksi data. Dalam proses ini peneliti mengelompokkan hal-hal yang serupa menjadi kategori atau kelompok satu, kelompok dua, kelompok tiga, dan seterusnya.

   Masing-masing kelompok tersebut menunjukkan tipologi yang ada sesuai dengan rumusan masalahnya. Masing-masing tipologi terdiri atas sub-sub tipologi yang bisa jadi merupakan urut-urutan, atau prioritas kejadian. Dalam tahap ini peneliti juga melakukan *display* (penyajian) data secara sistematik, agar lebih mudah untuk dipahami interaksi antara bagian-bagiannya dalam konteks yang utuh bukan segmental atau fragmental terlepas satu dengan lainnya. Dalam proses ini, data diklasifikasikan berdasarkan tema-tema inti.

3. *Conclusion Drawing/verification*

   Penarikan kesimpulan hanyalah sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Makna-makna yang muncul dari data harus selalu diuji kebenaran dan kesesuaiannya sehingga validitasnya

terjamin. Dalam tahap ini, peneliti membuat rumusan proposisi yang terkait dengan prinsip logika, mengangkatnya sebagai temuan penelitian, kemudian dilanjutkan dengan mengkaji secara berulang-ulang terhadap data yang ada, pengelompokan data yang telah terbentuk, dan proposisi yang telah dirumuskan. Langkah selanjutnya yaitu melaporkan hasil penelitian lengkap, dengan ‘temuan baru’ yang berbeda dari temuan yang sudah ada.

BAB IV

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tatakerja Sekretariat Daerah (Sekretariat Daerah) dan Sekretariat DPRD Provinsi Lampung bahwa Biro Perlengkapan dan Aset Daerah adalah salah satu biro yang merupakan unsur staf yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Asisten Bidang Administrasi Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung. Struktur Organisasi Biro Perlengkapan dan Aset Daerah dibawah koordinasi Asisten Bidang Administrasi Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung, terdiri dari :

1. Kepala Biro Perlengkapan dan Aset Daerah
2. Bagian Analisa Kebutuhan Barang Daerah
    a. Kasubbag Tata Usaha
    b. Kasubbag Penganggaran Kebutuhan Barang Daerah
    c. Kasubbag Analisis Penyusunan Kebutuhan Barang Daerah
3. Bagian Pengadaan Barang Daerah
    a. Kasubbag Pengadaan
    b. Kasubbag Pelelangan
    c. Kasubbag Penetapan dan Pelaporan Hasil Pengadaan
4. Bagian Penyimpanan Barang Daerah
    a. Kasubbag Penyimpanan dan Distribusi Barang Daerah
    b. Kasubbag Penatausahaan Barang Daerah

c. Kasubbag Monitoring, Evaluasi dan Penyusunan Neraca Barang Daerah

5. Bagian Pemanfaatan Barang Daerah
   a. Kassubag Pemanfaatan Barang Daerah
   b. Kassubag Penghapusan Barang Daerah
   c. Kassubag Pengendalian Barang Daerah

Tujuan Dan Sasaran Biro Perlengkapan Dan Aset

Tujuan penyelenggaraan pengelolaan barang milik daerah oleh Biro Perlengkapan dan Aset yang tertuang dalam dokumen Rencana Strategis adalah target yang ingin dicapai dan dihasilkan dalam jangka waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun. Berdasarkan Visi dan Misi yang telah ditetapkan.

Tujuan Biro Perlengkapan Dan Aset Daerah.

1. Memperkuat kapasitas manajemen birokrasi untuk mendukung tertib administrasi pengelolaan barang milik daerah;
2. Mengembangkan pemerintahan yang baik dan antisipatif dalam penyelenggaraan pengelolaan barang milik daerah.

Sasaran Biro Perlengkapan Dan Aset Daerah

1. Meningkatnya kinerja pelayanan publik yang memuaskan masyarakat dan kualitas pelayanan merata dalam pengelolaan barang milik daerah.
2. Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja pelayanan publik dalam pengelolaan barang milik daerah.

4.2 Visi dan Misi Biro Perlengkapan dan Aset Daerah

4.2.1 Visi

Berdasarkan visi pembangunan Provinsi Lampung jangka menengah dan panjang tersebut, maka visi Biro Perlengkapan dan Aset Sekretariat Daerah Provinsi Lampung 2015-2019 yaitu "Pengelolaan Barang Milik Daerah Profesional 2019".

Makna yang terkandung dalam visi diatas adalah :

1. Pengelolaan Barang Milik Daerah secara profesional memerlukan dukungan yang memadai terutama dari segi SDM, peralatan dan infrastruktur sehingga kandungan visi dimaksud dapat dicapai.
2. Proses pengelolaan barang milik daerah dimulai dengan perencanaan kebutuhan, pemeliharaan dan penganggaran barang milik daerah secara baik dan menyeluruh, dilanjutkan dengan pengadaan barang yang didukung oleh pelaksana pengadaan bersertifikat, kemudian dilanjutkan dengan proses penatausahaan yang didukung dengan piranti lunak pengolah database yang memadai, kemudian dilanjutkan dengan pengamanan, pengendalaian, pemanfaatan dan penghapusan barang milik daerah secara prosedural dan profesional.

4.2.2 Misi

Misi yang ada pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah yaitu :

1. Meningkatkan kualitas pengamanan dan pemeliharaan barang milik daerah;
2. Meningkatkan kuantitas dan kualitas penyediaan sarana dan prasarana perkantoran;
3. Mewujudkan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan yang akuntabel;
4. Meningkatkan tertib administrasi pengelolaan barang milik daerah.

4.2.3 Tugas Pokok dan Fungsi

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tatakerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD Provinsi Lampung bahwa Biro Perlengkapan dan Aset Daerah adalah salah satu Biro yang merupakan unsur staf yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Asisten Bidang Administrasi Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung.

1. Tugas Pokok dan Fungsi

   Biro Perlengkapan dan Aset Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Lampung, mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagai berikut :

   1. Tugas pokok

      Melaksanakan pengelolaan barang milik daerah Pemerintah Provinsi Lampung yang meliputi perencanaan kebutuhan dan penganggaran, pengadaan, penerimaan, penyimpanan dan penyaluran, penggunaan, penatausahaan, pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan, penilaian, penghapusan, pemindahtanganan, pembinaan, pengawasan dan pengendalian.

   2. Fungsi Biro Perlengkapan dan Aset Daerah

      a) Penyelenggaraan pengelolaan barang milik daerah yang ada pada masing – masing SKPD.

      b) Penyusunan dan pelaksanaan kegiatan rencana kebutuhan barang, rencana pemeliharaan barang, stadarisasi sarana dan prasarana kerja Pemerintah Daerah dan standarisasi harga.

c) Penyiapan dan pelaksanaan pengadaan dan pelaksanaan proses pelelangan barang/jasa yang berasal dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah dan melakukan pemeriksaan hasil pengadaan barang/jasa melalui P2BD dan P2BU yang ditetapkan Kepala Daerah.

d) Pengaturan mengenai pelaksanaan penerimaan,penyimpanan dan penyaluran barang milik daerah dan penerimaan barang yang berasal dari sumbangan dan/atau kewajiban pihak ketiga.

e) Pelaksanaan Sensus Barang Daerah setiap 5 (Lima) Tahun sekali.

f) Pelaksanaa pembinaan, monitoring evaluasi, pengawasan dan pengendalian serta pembiayaan pengelolaan barang daerah.

g) Penyusunan daftar barang inventaris barang daerah yang dipisahkan.

Berdasarkan Peraturan Gubernur Lampung Nomor 41 Tahun 2009 tentang Rencana Pembanggunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Lampung ditetapkan bahwa program prioritas Biro Perlengkapan dan Aset Daerah adalah sebagai berikut:

1. Program Bagian Analisa Kebutuhan Barang Daerah :
    a. Pelaksanaan administrasi ketatausahaan.
    b. Penghimpunan, penelitian dan penyusunan data rencana kebutuhan barang daerah.

c. Penghimpunan, penelitian dan penyusunan anggaran kebutuhan barang daerah.
d. Pelaksanaan evaluasi, pengendalian dan pembinaan perencanaan kebutuhan barang daerah.
e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

2. Program Bagian Pengadaan Barang Daerah
   a. Penyiapan bahan pengadaan barang/jasa dilingkungan sekretariat Daerah Provinsi.
   b. Penyiapan bahan koordinasi dan penetapan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi.
   c. Penyiapan bahan koordinasi dan penetapan hasil pelaksanaan pengadaan barang/jasa di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi;
   d. Penyusunan laporan dan evaluasi pelaksanaan pelelangan dan pengadaan barang dan jasa di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi.
   e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan.
3. Program Bagian Penyimpanan Barang dan Penatausahaan Barang Daerah
   a. Pengelolaan administrasi penerimaan, penyimpanan dan distribusi aset daerah barang bergerak dan tidak bergerak.
   b. Penyusunan dan penatausahaan aset daerah.
   c. Pengelolaan penggunaan dan penyusunan neraca aset daerah.
   d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

4. Program Bagian Pemanfaatan Barang Daerah

   a. Penyiapan administrasi dan pelaksanaan tugas-tugas pemanfaatan, pemeliharaan dan pengamanan aset daerah.

   b. Penyiapan administrasi dan pelaksanaan proses penghapusan dan pemindahtangganan aset daerah.

   c. Penyiapan tugas-tugas pembinaan, pengembalian dan pengawasan pemakaian aset daerah.

   d. Penyusunan laporan pemeliharaan barang daerah dan Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

3. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu input/masukan dalam melaksanakana tugas pokok dan fungsi. Biro Perlengkapan dan Aset Daerah terdiri dari 84 (delapan puluh empat) orang pegawai, terdiri dari 67 orang Pegawai Negeri Sipil, dan 17 orang tenaga harian lepas.

Tabel 4.1 Jumlah Pegawai, Kualifikasi Pendidikan, Pangkat/Golongan, Jumlah Pejabat Struktural dan Fungsional

JUMLAH PEGAWAI	KUALIFIKASI PENDIDIKAN	PANGKAT/GOL	JUMLAH PEJABAT	
			STRUKTURAL	FUNGSIONAL
PNS : 67	S3 :	IV/d : -	Ess IV = 12	
PTHL : 17	S2 : 9	IV/c : 1	Ess III = 4	
	S1 : 32	IV/b : -	Ess II = 1	
	D4 : -	IV/a : 4		
	D3 : 4	III/d 8		
	D2 : -	III/c : 9		
	D1 : -	III/b : 20		
	SLTA : 20	III/a : 6		
	SLTP : 1	II/d : 4		
	SD : 1	II/c : 1		
		II/b : 11		
		II/a : 2		
		I/d : -		
		I/c : -		
		I/b : 1		
		I/a : -		

Sumber : Data Kepegawaian Biro Perlengkapan dan Aset Daerah, 2015

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan dan dianalisis oleh penulis pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan Efektivitas Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah Pada Biro Perlengkapan Dan Aset Daerah Provinsi Lampung sebagai berikut:

a. Tingat kehadiran

   Pemberian tunjangan kinerja daerah kurang efektif, karena tingginya tingkat kehadiran 97% belum mencerminkan kinerja yang baik pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah.

b. Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi

   Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah kurang efektif.

c. Perilaku

   Prilaku Kerja pada Biro Perlengkapan dan Aset Daerah kurang efektif.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah penulis kemukakan di atas, maka dalam rangka mengefektifkan pemberian tunjangan kinerja pegawai dalam mendukung terwujudnya kinerja organisasi dalam pengelolaan barang dan aset daerah secara baik, transparan dan akuntabelitas pada Pemerintah Provinsi Lampung, maka penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. Pemberian tunjangan kinerja yang dilakukan oleh pemerintah provinsi lampung tidak hanya mengharapkan perbaikan pada asepek disiplin saja 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.
2. 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.

3. Meningkatkan motivasi pegawai melalui pemberian insentif atau tunjangan kinerja terhadap pegawai akan mempengaruhi prilaku pegawai dalam bekerja. Kebijakan pemberian tunjangan kinerja masih memiliki beberapa kelemahan yaitu adanya unsur ketidakadilan pada pemberian tunjangan kinerja dan adanya ketidakjelasan waktu pemberian tujangan 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) Provinsi Lampung, sehingga akan memotivasi diri pegawai untuk bekerja lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU

Adisasmita, Rahardjo. 2011. *Manajemen Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Anoraga, Panji dan Ninik Widiyanti, 2000. *Psikologi Dalam* Efektifitas *Organisasi*, Seri Manajemen No. 47; Erlangga

Amirullah, *dan* Hanafi, Rindyah. 2002. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Arikunto, Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.

Bahri, S, D. dan Zain, A. 2008. *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta

Basrowi & Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.

Creswell, Jhon W. 2010. *Research Design*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Djamaludin, Ancok. 2007. *Teknik Penyusunan Skala Pengukuran*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.

Dwiyanto, Agus. 2008. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Emerson.1996. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta; Rineka Cipta.

Fahmi, Irham. 2010. *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabeta.

Gaspersz, Vincent. 2012. *Strategic Management*. Bogor: Vinchristo Publication

Georgopolous dan Tannenbaum.1985. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.

Gibson, dkk. 1997. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kelima, Jilid 1, Alih Bahasa Djarkasih, Erlangga, Jakarta.

Hasibuan, Malayu S.P., Drs., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; PT. Bumi Aksara

Handayaningrat S, Soewarno. 1994. Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen. Jakarta : PT. Toko Gunung Agung

Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* .Yogyakarta: BPFE.

Hidayat. 1986. *Teori* Efektifitas *Dalam Kinerja Karyawan*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.

Lubis, Hari S.B. dan Martani Huseini. 2009. *Teori Organisasi*., Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indonesia. Jakarta.

Mangkunegara, AP. 2012. *Evaluasi Kinerja SDM.* Bandung: PT. Refika Adiatma.

Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Martoyo*, S.* .2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogjakarta

Martoyo*, S.* .2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogjakarta

Moeleong, Lexy J. 2011. *Metodologi Pendekatan Kualitatif*, Edisi Revisi, Bandung: Remaja Rosida Karya.

Nazir, Mochamad. 2011. *Metode Penelitian*. Bogor : Ghalia Indonesia.

Pasolong, Harbani. 2010. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.

Prawirosentono, suryadi. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Kebijakan Kinerja Karyawan; Kiat Membangun organisasi Kompetitif era Perdagangan Bebas Dunia.* BPFE; Jogyakarta

Raymond A. Noe, dkk. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia:Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat

Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil.* Bandung: PT. Refika Aditama.

Siagian, Sondang P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta

Simamora, Henry. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN

Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran Dan Implikasi.* Yogyakarta: Graha Ilmu

Sondang, Othenk. 2008. *Landasan Teori Efektivitas Menurut Para Ahli*. Yogyakarta

Steers, M Richard. (2005). *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.

Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sumaryadi, I Nyoman. 2005. *Efektivitas Implementasi Kebijkan Otonomi Daerah*. Jakarta : Citra Utama.

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

Tangkilisan, Nogi Hessel. 2005. *Manajemen Publik.* PT. Gramedia Widiasarana Indonesia : Jakarta.

Umar, H, 1998, *Riset Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja.* Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Winardi. 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta

B. PERATURAN

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 tahun 2010 tentang Dispin Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri;

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi

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

C. PENELITIAN

Lutfitasari Resti, (2014) dengan judul Pengaruh Motivasi kerja, Disiplin kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset di Yogyakarta

Nadia (2015) dengan Judul: "Pengaruh Budaya Kerja Dan Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah (Tukin) Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Lampung".