

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS TUNJANGAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA
DI RUMAH TAHANAN NEGARA KELAS IIB MANNA**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

SEPRIADI

NIM. 530000422

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2020

ABSTRAK**ANALISIS TUNJANGAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA
DI RUMAH TAHANAN NEGARA KELAS IIB MANNA**

Sepriadi

herlindasepriadi010912@gmail.com

Program Pasca Sarjana

Universitas Terbuka Bengkulu

Implementasi kebijakan tunjangan kinerja merupakan salah satu program pemerintah dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja para Aparatur Sipil Negara (ASN) demi mewujudkan pelayanan publik yang lebih baik dengan dasar perolehan kinerja setiap ASN. Pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja di Rutan Kelas IIB Manna belum sepenuhnya berjalan secara efektif dan optimal, dimana masih ada rasa ketidakadilan antara ASN yang masa kerja dan pangkat/golongan yang lebih tinggi akan menerima tunjangan kinerja yang sama apabila berada dalam posisi kelas jabatan (*grade*) yang sama dengan ASN yang masa kerja, pangkat/golongan yang lebih rendah. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pelaksanaan tunjangan kinerja Aparatur Sipil Negara di Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan deskriptif kualitatif dengan informan sebanyak 6 orang yang terdiri dari 3 orang jabatan struktural dan 3 orang jabatan fungsional. Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara observasi, dokumentasi dan wawancara langsung. Sedangkan metode analisis data dengan cara reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verification*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan tunjangan kinerja ASN di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna sudah berjalan dengan baik, dimana tunjangan kinerja diberikan berdasarkan kelas jabatan yang sudah ditetapkan sesuai dengan bobot, beban kerja dan tanggungjawab serta dilakukan secara transparansi. Implementasi pemberian tunjangan kinerja yang diberikan di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna hendaknya dievaluasi lagi, terutama penetapan standar besaran tunjangan kinerja yang akan diterima ASN dengan pertimbangan masa kerja, pangkat dan golongan sehingga dapat meningkatkan motivasi kinerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Kata kunci : Tunjangan kinerja, Sistem Merit, Adil, Layak, Kompetitif, Transparan.

ABSTRACT**PERFORMANCE ALLOWANCES ANALYSIS OF STATE CIVIL
APARATURE IN THE STATE DETENTION CENTER
A CLASS IIB MANNA**

Sepriadi

herlindasepriadi010912@gmail.com

Graduate Studies Program

Bengkulu Open University

Implementation of the performance allowance policy is one of the government's programs with the aim of improving the performance of the State Civil Apparatus (ASN) in order to realize better public services on the basis of the performance of each ASN. The implementation of performance allowances in the State Detention Center a Class IIB Manna has not been effective and optimal, where there is still a sense of injustice between ASN whose work tenure and rank/class will receive the same performance allowance if they are in a class position. The same as the ASN whose years of service, rank/class are lower. The purpose of this study aims to analyze the implementation of the Civil Apparatus in the State Detention Center a Class IIB Manna. This study used a qualitative descriptive approach with 6 informants consisting of 3 structural positions and 3 functional positions. Data collection procedures in this study were carried out by observation, documentation and direct interviews. While the method of data analysis is by data reduction, data display and conclusion drawing and verification. The results showed that the implementation of the ASN performance allowance in the State Detention Center a Class IIB Manna has been going well, where the performance allowance is given based on the assigned class position in accordance with the weight, workload and responsibilities and is carried out in a transparent manner. Implementation of the performance allowance given at State Detention Center a Class IIB Manna should be evaluated again, especially in determining the standard amount of performance allowance that will be received by ASN by considering tenure, rank and class so as to increase performance motivation in achieving organizational goals.

Keywords : Performance Allowances, Merit System, Fair, Decent, Competitive, Transparent.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Analisis tunjangan kinerja Aparatur Sipil Negara Di Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

LEMBAR LAYAK UJI

Yang bertandatangan di bawah ini, Saya selaku Pembimbing TAPM dari Mahasiswa :

N a m a : Sepriadi
NIM : 530000422
Judul TAPM : Analisis tunjangan kinerja Aparatur Sipil Negara Di Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna.

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah selesai sekitar % sehingga dinyatakan sudah layak uji untuk Ujian Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

Bengkulu, Maret 2020

Pembimbing II

Pembimbing I,



Prof. Daryono, SH., M.A., Ph.D.
NIP.1964072203891019

Dr. Titi Darmi, S.Pd., M.Si.
NIDN.0218096801



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Sepriadi
 NIM : 530000422
 Program Studi : Magister Administrasi Publik (*Online*)
 Judul TAPM : Analisis Tunjangan Kinerja Aparatur Sipil Negara di
 Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

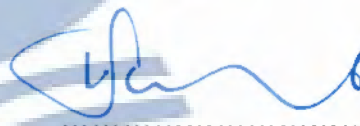
Hari/Tanggal : Kamis/ 25 Juni 2020
 Waktu : 13.30 s/d 15.00 WIB

dan telah dinyatakan **LULUS**

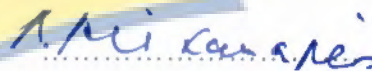
PANITIA PENGUJI TAPM

Tanda Tangan

Ketua Komisi Penguji
 Nama : Dr. Darmanto, M.Ed.



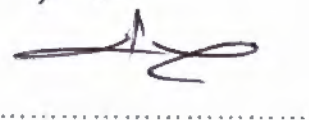
Penguji Ahli
 Nama : Prof. Dr. A. Aziz Sanapiah, M.P.A.



Pembimbing I
 Nama : Dr. Titi Darmi, S.Pd., M.Si.



Pembimbing II
 Nama : Prof. Daryono, S.H., M.A., Ph.D.



PERSETUJUAN TAPM

Nama : Sepriadi
 NIM : 530000422
 Program Studi : Magister Administrasi Publik (*Online*)
 Judul TAPM : Analisis Tunjangan Kinerja Aparatur Sipil Negara di Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna

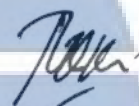
Menyetujui

Pembimbing II,



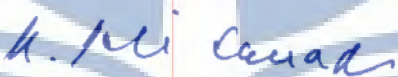
Prof. Daryono, S.H., M.A., Ph.D.
 NIP 1964072203891019

Pembimbing I,



Dr. Titi Darmi, S.Pd., M.Si.
 NIDN. 0218096801

Penguji Ahli



Prof. Dr. A. Aziz Sanapiah, M.P.A.

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Hukum,
 Sosial dan Politik



Dr. Darmanto, M.Ed.
 NIP 195910271986031003


Dekan Fakultas Hukum,
 Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Sofjan Arpin, M.Si.
 NIP 196606191992031002

RIWAYAT HIDUP

Nama : Sepriadi
NIM : 530000422
Program Studi : Magister Administrasi Publik (*Online*)
Tempat/Tanggal Lahir : Tanjung Bunga, 28 September 1990
Riwayat Pendidikan : Sekolah Dasar Negeri 1 Suka Banjar (2002)
Sekolah Menengah Pertama Negeri 3 Suka Raja (2005)
Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Kaur (2008)
STIA Bengkulu Jurusan Administrasi Negara (2012)
Universitas Terbuka Bengkulu Jurusan Ekonomi
Manajemen (2017)
Riwayat Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil Kementerian Hukum dan HAM
Tahun 2010 s/d Sekarang.
Alamat : Jl. Tanjung Bunga Kec. Tetap Kab. Kaur Prov.
Bengkulu
No. HP : 0852-7301-0864



Bengkulu, Juni 2020



Sepriadi
NIM. 530000422

KATA PENGANTAR

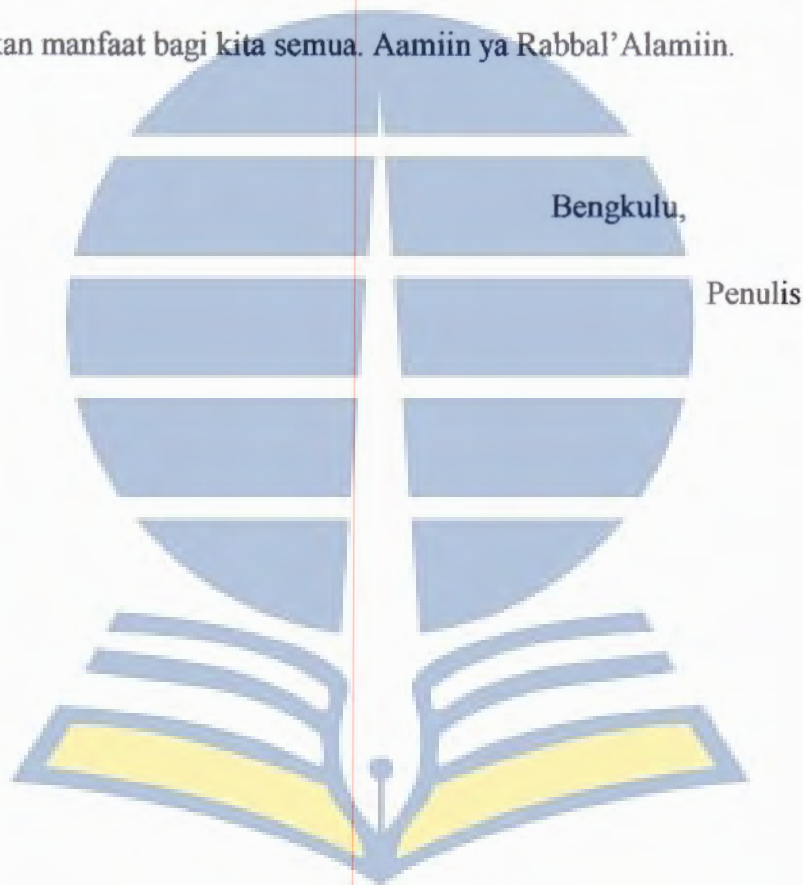
Puji syukur kehadiran Allah SWT, berkat limpahan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister yang berjudul “Analisis Tunjangan Kinerja Aparatur Sipil Negara di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna” ini dengan baik.

Pada kesempatan yang berbahagia ini, penulis mengucapkan terima kasih dan beriring do'a semoga Allah SWT senantiasa menganugerahkan kesuksesan dan kemuliaan untuk semua pihak yang telah banyak memberikan bantuan dan dorongan kepada penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister ini, kepada :

1. Bapak Kepala Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna yang telah banyak memberikan dukungan moril maupun spiritual kepada penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister ini.
2. Ibu Dr. Titi Darmi, S.Pd., M.Si dan Bapak Prof. Daryono, SH., M.A., Ph.D selaku pembimbing I dan II yang telah banyak memberikan bimbingan dan petunjuk kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister ini.
3. Dosen dan staf karyawan Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
4. Bapak-bapak, ibu-ibu dan sahabat-sahabat yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan perhatian, tenaga dan pikiran bahkan materi kepada penulis mulai dari awal sampai akhir penulisan Tugas Akhir Program Magister ini.

5. Keluarga yang senantiasa selalu mendo'akan dan memberikan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister ini.

Akhirnya penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan dalam penulisan Tugas Akhir Program Magister ini, untuk itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan Tugas Akhir Program Magister ini. Semoga Tugas Akhir Program Magister ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua. Aamiin ya Rabbal'Alamiin.



DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|---------|
| HALAMAN SAMPUL | i |
| HALAMAN JUDUL | ii |
| ABSTRAK | iii |
| ABSTRACT | iv |
| HALAMAN PERNYATAAN | v |
| HALAMAN LEMBAR LAYAK UJI | vi |
| HALAMAN PENGESAHAN | vii |
| HALAMAN PERSETUJUAN | viii |
| DAFTAR RIWAYAT HIDUP | ix |
| KATA PENGANTAR | x |
| DAFTAR ISI | xi |
| DAFTAR BAGAN | xiv |
| DAFTAR TABEL | xv |
| DAFTAR LAMPIRAN | xvi |
| AKRONIM | xvii |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Perumusan Masalah | 7 |
| C. Tujuan Penelitian | 7 |
| D. Kegunaan Penelitian | 7 |
| | |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | |
| A. Penelitian Terdahulu | 9 |
| B. Kajian Teori..... | 12 |
| 1. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN) | 12 |
| 2. Tunjangan Kinerja Dalam Pengembangan SDM ASN | 17 |
| 3. Sistem Merit | 27 |
| 4. Adil | 30 |
| 5. Layak | 31 |
| 6. Kompetitif..... | 31 |
| 7. Transparan..... | 32 |
| C. Kerangka Berpikir | 32 |
| | |
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| A. Desain Penelitian..... | 36 |
| B. Fokus Penelitian | 37 |
| C. Sumber Data..... | 38 |
| D. Informan Penelitian | 38 |
| E. Prosedur Pengumpulan Data | 40 |
| F. Metode Analisis Data | 41 |

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

| | |
|-------------------------------------|----|
| A. Hasil Penelitian | 44 |
| 1. Deskripsi Tempat Penelitian..... | 44 |
| 2. Deskripsi Data Penelitian | 52 |
| B. Pembahasan..... | 70 |
| 1. Sistem Merit..... | 70 |
| 2. Adil..... | 74 |
| 3. Layak..... | 77 |
| 4. Kompetitif..... | 80 |
| 5. Transparansi | 82 |

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

| | |
|--------------------|----|
| A. Kesimpulan..... | 84 |
| B. Saran..... | 86 |

**DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN**

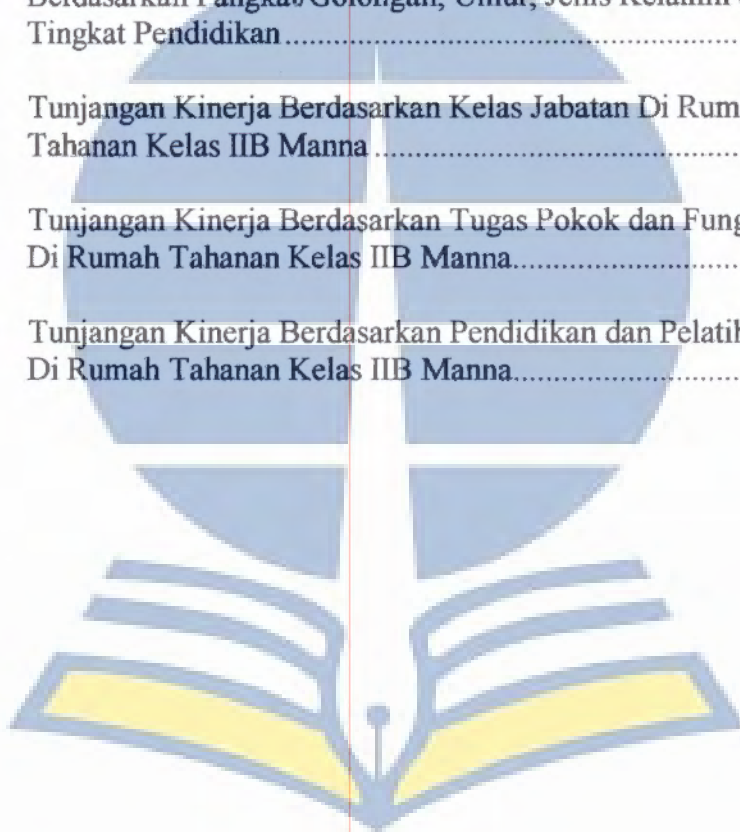
DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|---------------------------------------|---------|
| Gambar 2.1. Kerangka Berpikir..... | 35 |
| Gambar 4.1. Struktur Organisasi | 46 |



DAFTAR TABEL

| | | Halaman |
|-----------|---|---------|
| Tabel 2.1 | Penelitian Terdahulu..... | 9 |
| Tabel 3.1 | Fokus Penelitian..... | 37 |
| Tabel 3.2 | Sumber Informan Penelitian..... | 39 |
| Tabel 4.1 | Gambaran Umum ASN Rumah Tahanan Kelas IIB Manna Berdasarkan Pangkat/Golongan, Umur, Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan..... | 50 |
| Tabel 4.2 | Tunjangan Kinerja Berdasarkan Kelas Jabatan Di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna..... | 53 |
| Tabel 4.3 | Tunjangan Kinerja Berdasarkan Tugas Pokok dan Fungsi Di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna..... | 58 |
| Tabel 4.4 | Tunjangan Kinerja Berdasarkan Pendidikan dan Pelatihan Di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna..... | 65 |



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Prosedur Wawancara Mendalam
- Lampiran 2 Panduan Wawancara Mendalam
- Lampiran 3 Hasil Wawancara
- Lampiran 4 Dokumentasi Penelitian



AKRONIM

| | |
|--|---|
| ASN (Aparatur Sipil Negeri) | : Profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. |
| HAM (Hak Asasi Manusia) | : hak-hak dasar yang dimiliki setiap pribadi manusia sebagai anugerah Tuhan yang dibawa sejak lahir. |
| KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme) | |
| Korupsi | : Penyelewengan atau penggelapan harta milik perusahaan atau milik negara untuk kepentingan pribadi atau orang lain. |
| Kolusi | : Tindakan persekongkolan, persekutuan, atau permufakatan untuk urusan yang tidak baik. |
| Nepotisme | : Memilih saudara atau teman akrab berdasarkan hubungannya bukan berdasarkan kemampuannya. |
| KPR (Kesatuan Pengamanan Rutan) | : Bagian penerimaan, pengawasan, dan penempatan tahanan/narapidana. |
| PEMDA (Pemerintah Daerah) | : Penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh Pemerintah Daerah. |
| PERMENKUMHAM (Peraturan Menteri Hukum dan HAM) | : Peraturan kementerian dalam Pemerintah Indonesia yang membidangi urusan hukum dan hak asasi manusia. |
| RUTAN (Rumah Tahanan Negara) | : Tempat tersangka atau terdakwa ditahan selama proses penyidikan, penuntutan, dan pemeriksaan di sidang pengadilan di Indonesia. |
| SDM (Sumber Daya Manusia) | : Individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan |

- kemampuannya.
- SKP (Standar Kinerja Pegawai) : Rencana dan target kinerja yang harus dicapai oleh pegawai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur serta disepakati pegawai dan atasannya.
- SOP (Standar Operasional Prosedur) : Panduan yang digunakan untuk memastikan kegiatan operasional organisasi atau perusahaan berjalan dengan lancar.
- UPT (Unit Pelaksana Teknis) : Satuan organisasi yang bersifat mandiri yang melaksanakan tugas teknis operasional dan/atau tugas teknis dari organisasi induknya.
- UU (Undang-Undang) : Hukum yang telah disahkan oleh badan legislatif atau unsur ketahanan yang lainnya.



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Suatu organisasi perlu melakukan upaya untuk mengelola apa yang dimilikinya, termasuk dengan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang menggambarkan bahwa kebutuhan akan SDM yang bermutu tinggi akan semakin besar. Potensi setiap SDM yang ada dalam suatu organisasi harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil kerja yang optimal. Keberhasilan suatu organisasi sangat besar dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya (Retnaningsih, 2007).

Peningkatan kinerja dan produktivitas Aparatur Sipil Negara (ASN) dijadikan unsur tujuan bagi ASN untuk berprestasi. Untuk itu perlu dilakukan pelaksanaan reformasi birokrasi yang terfokus pada 3 pilar utama, yaitu *pertama*, penataan organisasi yang meliputi modernisasi organisasi serta penajaman fungsi organisasi, *kedua* perbaikan tata laksana yang meliputi analisa dan evaluasi jabatan, analisa beban kerja dan Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP), *ketiga* peningkatan disiplin dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang meliputi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berbasis kinerja dan peningkatan disiplin serta pengintegrasian sistem informasi manajemen sumber daya manusia (Permenkumham, 2014).

MSDM merupakan inti dalam membantu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan strategis. Fungsi-fungsi MSDM terdiri dari pengadaan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia,

pemberian kompensasi atau tunjangan, pengintegrasian, dan pemeliharaan sumber daya manusia. Salah satu fungsi MSDM yaitu pengembangan sumber daya manusia dan pemberian tunjangan atau kompensasi. Pengembangan SDM merupakan usaha yang dilakukan untuk membentuk manusia yang berkualitas dengan memiliki keterampilan, kemampuan kerja dan loyalitas kerja kepada suatu perusahaan ataupun organisasi. Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik (Wilson, 2015).

Pengembangan sumber daya manusia tidak lepas dari adanya pemberian tunjangan. ASN berusaha mengembangkan diri dengan meningkatkan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan untuk mendapatkan tunjangan kinerja yang lebih. Pemberian tunjangan merupakan imbalan yang dibayarkan kepada ASN atas jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan kepada organisasi. Tunjangan kinerja atau kompensasi yang baik berarti memberikan penghargaan-penghargaan yang layak dan adil sebagaimana kontribusi ASN atas pekerjaannya. Dengan pengembangan SDM, balas jasa (gaji, upah, tunjangan, insentif dan *benefits*) ASN atau karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar yang dapat diterima dalam bentuk finansial dengan sistem pembayaran secara langsung (*direct payment*) yang berupa gaji pokok (*base payment*) berupa gaji dan tunjangan atau kompensasi berupa insentif dan bonus (Wilson, 2015).

ASN berusaha mengembangkan diri dengan meningkatkan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan untuk mendapatkan tunjangan kinerja. Tujuan dari pemberian tunjangan kinerja ini adalah untuk meningkatkan

kesejahteraan ASN yang diharapkan akan ikut meningkatkan disiplin dan kualitas kinerja ASN sehingga dapat bekerja lebih giat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (Mangkunegara, 2013).

Berdasarkan Permenkumham (2014), tunjangan kinerja 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 bagi ASN merupakan upaya pemerintah untuk mewujudkan pelayanan publik yang lebih dengan dasar perolehan kinerja setiap ASN. Tunjangan kinerja sendiri bisa meningkat atau malah menurun sesuai capaian kinerja yang dihasilkan. Organisasi seharusnya menyadari demi menjaga dan meningkatkan kinerja ASN harus segera berbenah dalam pengelolaan manajemen secara profesional, salah satu caranya adalah dengan memberikan motivasi berupa tunjangan kinerja kepada para ASN. Diharapkan dengan adanya penerapan *reward* dan *punishment* dapat meningkatkan disiplin dan kinerja para ASN sehingga tercapai tujuan organisasi secara keseluruhan (Maryesa, 2016).

Pencapaian tujuan organisasi tergantung dari pendayagunaan sumber daya manusia agar mampu dan mau bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Manusia akan mau dan mampu bekerja dengan baik bila ditempatkan pada posisi dengan jabatan yang sesuai menurut minat dan kemampuannya serta dapat memenuhi kebutuhannya dengan melakukan pekerjaan itu. Untuk itu perlunya analisis jabatan dalam organisasi untuk menempatkan orang pada suatu jabatan/pekerjaan tertentu. Analisis jabatan

menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang yang akan ditugaskan untuk jabatan itu. Analisis menghasilkan informasi tentang tuntutan jabatan yang selanjutnya digunakan untuk mengembangkan uraian jabatan demi pencapaian kinerja ASN (Dessler, 2007).

Penelitian yang dilakukan oleh palagia (2012) menyatakan bahwa pencapaian kinerja pegawai yang optimal dapat dilihat dari kesejahteraan pegawai dan faktor-faktor yang mendukung kinerja pegawai. Remunerasi, motivasi dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kinerja ASN dapat meningkat dengan adanya pemberian tunjangan kinerja kepada ASN atau biasa disebut *remunerasi* yang 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 ASN sesuai kinerjanya.

Jumlah tunjangan yang akan diterima ASN ditentukan oleh 4 indikator yaitu: capaian dan serapan sesuai Rencana Operasional Kegiatan (ROK), kehadiran, pelaksanaan tupoksi, perilaku. Tunjangan dan insentif diberikan sesuai dengan posisi dan jabatan ASN tersebut pada instansi pemerintah. Pemberian tunjangan dan insentif diharapkan mampu meningkatkan kinerja ASN kearah yang lebih baik dan lebih professional. Melalui pemberian tunjangan dan insentif ASN terpacu untuk melakukan tugas dan kewajibannya dengan semangat dan penuh kejoyalitan. Tunjangan kinerja (remunerasi) adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kesejahteraan yang pelaksanaannya sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 105 Tahun 2014 (Permenkumham, 2014).

Rumah Tahanan Negara (Rutan) Kelas IIB Manna sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) dari Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (HAM) Kantor Wilayah Bengkulu, sejak tanggal 1 Januari 2011 telah melaksanakan suatu kebijakan yang penting yaitu berupa penerapan tunjangan kinerja (*Remunerasi*). Sebagai salah satu perangkat bagi tiga pilar utama reformasi birokrasi yang sedang dilaksanakan di Kementerian Hukum dan HAM, yang merupakan salah satu penerapan hasil dari manajemen kinerja di Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna.

Pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja ASN di Rutan Kelas IIB Manna sudah dilaksanakan berdasarkan Permenkumham (2014), yang diberikan berdasarkan kelompok jabatan struktural dan jabatan fungsional, serta berdasarkan kelas jabatan (*grade*). Apabila ASN mempunyai kinerja yang baik maka ASN tersebut akan mendapatkan kelas jabatan/*grade* yang tinggi sehingga tunjangan kinerja yang diterima juga tinggi walaupun masa kerjanya belum lama dan pangkat/*golongannya* masih rendah. Selain itu tunjangan kinerja yang diterima ASN diberikan berdasarkan target kinerja yang dihitung dari nilai capaian Standar Kinerja Pegawai (SKP), dimana setiap ASN mempunyai tugas sesuai dengan sasaran kerja yang ada di masing-masing bidang. Selain itu kedisiplinan ASN dilihat dari kehadiran ASN dalam melaksanakan tugas sesuai dari waktu dan jam kerja yang telah ditetapkan dan berlaku (Rutan Kelas IIB Manna, 2019).

Selain berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan oleh permenkumham, penerapan pemberian tunjangan kinerja yang diterapkan di Rutan Kelas IIB Manna juga dihitung berdasarkan akumulasi komponen kehadiran ASN dengan

menggunakan absensi sidik jari (*Fingger Print*). Absensi sidik jari (*Fingger Print*) merupakan suatu alat elektronik untuk mengukur kehadiran seorang ASN dalam melaksanakan tugas sesuai dengan limit waktu dari jam kerja yang telah ditetapkan di Rutan Kelas IIB Manna, sedangkan target kinerja dihitung berdasarkan nilai capaian Sasaran Kinerja Pegawai belum dijadikan komponen faktor pengurang dalam besaran tunjangan kinerja (Rutan Kelas IIB Manna, 2019).

Pelaksanaan tunjangan kinerja di Rutan Kelas IIB Manna, dalam penetapan kelas jabatan (*grade*) yang merupakan standar besaran tunjangan kinerja tidak berdasarkan atas pertimbangan masa kerja, pangkat/golongan, akan tetapi kelas jabatan (*grade*) ditetapkan berdasarkan ruang lingkup dari bobot/beban kerja dan tanggung jawab terhadap suatu pekerjaan dalam posisi kelas jabatan (*grade*). Sehingga ASN yang masa kerja dan pangkat/golongan yang lebih tinggi akan menerima tunjangan kinerja yang sama apabila berada dalam posisi kelas jabatan (*grade*) yang sama dengan pegawai yang masa kerja, pangkat/golongan yang lebih rendah. Hal ini menyebabkan rasa ketidakadilan dalam penerapan sistem tunjangan kinerja yang sedang diterapkan sekarang.

Selain itu masih banyaknya ASN yang tidak disiplin di Rutan Kelas IIB Manna, diantaranya ada ASN yang sudah keluar kantor sebelum jam istirahat tiba dan tidak kembali lagi bekerja untuk melaksanakan kewajibannya seperti jadwal yang telah ditetapkan dan baru kembali lagi ketika mendekati jam pulang. ASN yang tidak bersemangat dalam bekerja karena tunjangan kinerja yang berbeda walaupun pangkat dan golongan sama, karena merasa bukan

tanggung jawabnya sehingga tidak tepatnya waktu yang digunakan oleh ASN dalam menyelesaikan tugasnya sehingga mempengaruhi kinerja yang tidak efektif dan efisien. Walaupun tunjangan kinerja sudah diberikan ASN belum menunjukkan perubahan yang signifikan terhadap pekerjaannya dan bahkan cenderung tetap. ASN belum menyadari tugas dan kewajibannya dengan baik. Itu artinya ASN tersebut belum menunjukkan kinerja yang baik dalam bekerja yang sudah menjadi tugas pokoknya sebagai ASN.

Berbagai permasalahan dalam pelaksanaan tunjangan kinerja di Rutan Kelas IIB Manna tersebut di atas, yang sedang diterapkan di Rutan Kelas IIB Manna, belum sepenuhnya dapat berjalan secara efektif dan optimal. Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut di atas maka penulis tertarik mengadakan penelitian tentang "Analisis Tunjangan Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna".

B. Perumusan Masalah

Adapun perumusan masalah dalam penelitian ini adalah, bagaimanakah pelaksanaan tunjangan kinerja Aparatur Sipil Negara di Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah untuk menganalisis pelaksanaan tunjangan kinerja Aparatur Sipil Negara di Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berguna baik secara praktisi maupun secara teoritis, sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan pemahaman yang lebih baik tentang teori analisis tunjangan kinerja pada ASN.
- b. Melengkapi penelitian yang sudah ada dan menambah referensi akademik sehingga dapat digunakan sebagai pijakan untuk penelitian berikutnya.

2. Manfaat Praktis

- a. Diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan kepada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Kantor Wilayah Bengkulu dalam menentukan kebijakan pelaksanaan sistem tunjangan kinerja di Rutan Kelas IIB Manna.
- b. Sebagai masukan dan pertimbangan kepada Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna dalam pemberian tunjangan kinerja kepada ASNnya.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|-----------------------|--|--|--|---|
| 1. | Herman Suryadi (2013) | Implementasi Remunerasi Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Bengkulu | <ul style="list-style-type: none"> - Sistem pelaksanaan tunjangan kinerja dapat memberikan motivasi, prestasi dan disiplin kerja pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Bengkulu. - Sistem penerapan tunjangan kinerja tidak memenuhi rasa prinsip keadilan bagi pegawai yang masa kerja pangkat dan golongan yang lebih tinggi. | <ul style="list-style-type: none"> - Meneliti tentang sistem penerapan tunjangan kinerja. - Menggunakan metode kualitatif. | <ul style="list-style-type: none"> - Variabel yang diteliti. - Prosedur pengumpulan data. - Waktu dan tempat penelitian. |
| 2. | Syahputra (2009) | Analisis Pengaruh Pemberian Insentif Dan Tunjangan Risiko Terhadap Kinerja Petugas Pemasyarakatan Bagian Pengamanan Di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II A Anak Medan. | Pemberian insentif dan tunjangan risiko baik secara parsial dan serentak berpengaruh signifikan terhadap kinerja petugas pemasyarakatan. Dimana tunjangan risiko mempunyai pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan pemberian insentif terhadap kinerja petugas pemasyarakatan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA-Anak Medan. | <ul style="list-style-type: none"> - Meneliti tentang tunjangan kinerja. | <ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan metode penelitian kuantitatif - Prosedur pengumpulan data. - Metode analisis data |

| No | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|---|---|--|---|--|
| 3. | Juliantoro (2010) | Analisis Pengaruh Remunerasi, Motivasi Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Utara. | Hasil penelitian didapat variabel bebas remunerasi memberikan kontribusi sebesar 52,10%, variabel bebas motivasi kerja sebesar 54,80% dan budaya kerja sebesar 55,10%. Adapun budaya kerja merupakan variabel bebas yang paling dominan proporsi kontribusinya terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Utara. | - Meneliti tentang tunjangan kinerja/remunerasi | - Menggunakan metode penelitian kuantitatif - Prosedur pengumpulan data. - Metode analisis data |
| 4. | Roza Gustika (2013) | Pengaruh Pemberian Remunirasi Terhadap Kinerja Anggota Polri Polres Pasaman (Studi Kasus Anggota Polri yang Berpangkat BRIPDA s/d BRIPKA) | Pemberian Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota Polri Polres Pasaman artinya setiap peningkatan Remunerasi akan meningkatkan kinerja dari anggota Polri Polres Pasaman dengan persamaan analisis regresi linear sederhana diperoleh $Y=3,753 + 0,076 X$. | Meneliti tentang tunjangan kinerja/remunerasi | Menggunakan metode analisis deskriptif, analisa regresi linear sederhana dan uji normalitas data . |
| 5. | Abdullahi Babagana & Babagana Dungus (2015) | Effect Of Remuneration and Achievement Motivation To Be SAR Center Employee Performance Industries Results Plantation Makasar. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa rendahnya motivasi staf menyebabkan rendahnya kinerja staf Politeknik Ramat Maiduguri, dan juga hubungan yang kuat dan positif antara tingkat motivasi staf dan kinerja Politeknik Ramat Maiduguri juga terungkap. Temuan juga mengungkapkan bahwa, tunjangan staf dan kondisi kerja sangat mempengaruhi kinerja staf Politeknik Ramat Maiduguri. | Meneliti tentang tunjangan kinerja/remunerasi | Menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan analisis Korelasi Product Moment dan analisis regresi Pearson |

| No | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|-----------------------------|---|---|---|---|
| 6. | M. O. Agwu (2013) | Impact of Fair Reward System on Employees Job Performance in Nigerian Agip Oil Company Limited Port-Harcourt. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem penghargaan yang adil di perusahaan minyak Agip Nigeria sebagian besar mempengaruhi peningkatan kinerja pekerjaan karyawan (tingkat respons 82,05%) dan penurunan tingkat aksi industri (tingkat respons 80,77%). | Meneliti tentang tunjangan kinerja/remunerasi | Menggunakan desain penelitian survei dengan pendekatan crossectional. |
| 7. | Aldi Cahaya Nugroho (2016) | The Effect Of Remuneration On Motivation That Implicates Employee's Performance In XYZ Company. | Remunerasi memiliki hubungan positif dan pengaruh nyata terhadap motivasi, dan remunerasi memiliki hubungan positif dan pengaruh nyata terhadap kinerja karyawan. Motivasi memiliki hubungan positif, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. | Meneliti tentang tunjangan kinerja/remunerasi | Menggunakan metode analitik dengan Structural Equation Modeling (SEM) |
| 8. | Ojeleye Yinka Calvin (2017) | The Impact of Remuneration on Employees' Performance: A Study of Abdul Gusau Polytechnic, Talata-Mafara and State College of Education Maru, Zamfara State. | <ul style="list-style-type: none"> - Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi merupakan sumber motivasi terhadap kinerja karyawan. - Hasilnya juga mengungkapkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara remunerasi dan kinerja karyawan. | Meneliti tentang tunjangan kinerja/remunerasi | Menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan analisis Korelasi Pearson dan regresi berganda |

Penelitian yang dilakukan oleh Syahputra (2009), Roza Gustika (2013), M. O. Agwu (2013) dan Aldi Cahaya nugroho (2016), Abdullahi Babagana & Babagana Dungus (2015) dan Ojeleye Yinka Calvin (2017), mengemukakan bahwa pemberian tunjangan kinerja/remunerasi mempengaruhi kinerja karyawan. Tunjangan kinerja sangat penting dalam mengoptimalkan kinerja pegawai dan tujuan organisasi yang diharapkan tercapai. Sebuah organisasi atau perusahaan dalam mencapai sebuah tujuannya bergantung pada kinerja pegawai. Maka dari itu pemberian tunjangan kinerja/remunerasi sangat amat penting untuk menunjang kepuasan kinerja pegawai agar produktivitas pegawai semakin baik. Begitu juga dengan memberikan tunjangan kinerja/remunerasi atas kinerja para pegawai akan memberikan timbal balik kontribusi untuk kelangsungan hidup pada organisasi atau perusahaan.

Penelitian menurut Julianoro (2010), kinerja dipengaruhi oleh budaya kerja. Sedangkan menurut Herman Suryadi (2013), tunjangan kinerja dapat meningkatkan motivasi, prestasi dan disiplin kerja pegawai.

B. Kajian Teori

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN)

a. Pengertian

Pengembangan SDM bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan

menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang. Pengembangan sumber daya manusia bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan dimana karyawan didorong belajar berkembang (Sedarmayanti, 2008).

Aparatur Sipil Negara merupakan salah satu sumber daya manusia yang dimiliki oleh Negara yang berperan dalam menunjang kinerja pemerintah. Pada dasarnya kinerja ASN merupakan suatu bentuk hasil kemampuan kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang ASN dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab. Bentuk dari kemampuan kerja tersebut meliputi kemampuan konsep, kemampuan teknis dan kemampuan hubungan interpersonal ASN.

b. Tujuan Pengembangan SDM ASN

Menurut Tohardi (2008) tujuan pengembangan SDM adalah:

1) Produktivitas.

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi akan semakin baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* karyawan akan semakin baik.

2) Efisiensi.

Pengembangan karyawan untuk meningkatkan efisiensi sumber daya manusia, waktu, bahan baku dan mengurangi ausnya mesin-mesin.

Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin kecil.

3) Kerusakan.

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4) Kecelakaan.

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5) Pelayanan.

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang lebih baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.

6) Moral.

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

7) Karier.

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi

kerjanya lebih baik, promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

8) Konseptual.

Dengan pengembangan, manajer akan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill*nya lebih baik.

9) Kepemimpinan.

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relations*nya lebih luas, motivasi lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

10) Balas Jasa.

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, intensif dan benefit) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

11) Konsumen.

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Pengembangan SDM ASN memiliki tujuan yang direalisasikan dalam rangkaian kegiatan terstruktur yang sistematis salah satunya dengan pelatihan berguna untuk meningkatkan keahlian/skill pegawai yang berkaitan dengan pekerjaan agar kualitas performa mereka meningkat sehingga memberikan manfaat bagi kemajuan institusi,

kompeten menghadapi situasi tertentu yang bisa terjadi dalam dunia kerja.

Lebih rinci lagi, pengembangan SDM ASN bertujuan untuk lebih mengutamakan dan memfokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan interaksi dalam rangka memperluas hubungan (*human relation*) bagi para pegawai manajemen tingkat atas dan tingkat menengah, sedangkan pengembangan SDM untuk pegawai tingkat bawah dalam rangka meningkatkan keahlian/skill kerja mereka, sehingga pegawai akan semakin terampil dan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan bertanggung jawab sesuai dengan standar instansi pemerintah dan negara.

c. Bentuk-Bentuk Pengembangan Sumber Daya Manusia

Bentuk pengembangan menurut Hasibuan (2008) dikelompokkan atas:

1) Pengembangan secara informal

Yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena produktivitas kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

2) Pengembangan secara formal

Yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan di perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, sifatnya non karier atau peningkatan karier seorang karyawan.

Sumber-sumber daya organisasi akan terjaga apabila program pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan. Dengan kata lain pemborosan dapat ditekan, karena biaya produksi kecil dan pada akhirnya daya saing organisasi dapat meningkat.

Upaya pengembangan sumber daya manusia akan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendapatkan tunjangan kinerja sesuai dengan skill/keterampilan yang dimilikinya. Diharapkan dengan adanya tunjangan kinerja yang sesuai akan memotivasi pegawai untuk mengembangkan diri demi meningkatkan skill/keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan. Dengan adanya tunjangan kinerja yang diterima sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai diharapkan antusiasme pegawai menyelesaikan pekerjaan akan meningkat.

2. Kinerja

a. Pengertian

Kinerja adalah setiap organisasi dalam lingkup kecil atau besar mempunyai pemikiran yang positif maupun non positif mempunyai

tujuan yang tinggi untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Tampubolon, 2014). Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan seseorang dan akan memberikan sebuah hasil (Wibowo, 2010). Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu kelompok yang bersifat positif maupun tidak yang dihasilkan selama periode waktu yang ditentukan (Fahmi, 2013). Kinerja adalah hasil kinerja seseorang individu atau kelompok didalam suatu industri untuk mencapai tujuannya sesuai dengan tanggung jawabnya dan wewenang, sesuai moral dan tidak melanggar hukum (Nursalam, 2015).

Kinerja dalam kajian ini disamakan dengan performance, hal ini kata performance mengartikan tentang kinerja, tugas atau pelaksanaan kerja, penyelenggaraan dan jadwal kerja, kinerja mengartikan tentang usaha seseorang bagaimana cara karyawan dalam menyelesaikan suatu tugas yang diberikan oleh pemimpin atau industri (Tampubolon, 2014). Dalam pengertian diatas kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang menunjukkan suatu kegiatan yang dihasilkan seseorang dalam pekerjaannya sesuai yang dicapainya (Supardi, 2013).

b. Faktor Mutu kinerja

Menurut Supardi (2013), kinerja dibutuhkan dalam mempengaruhi mutu, banyak faktor yang mempengaruhi mutu kinerja seseorang diantaranya :

- 1) Partisipasi SDM
- 2) Pengembangan Karier
- 3) Komunikasi

4) Kesehatan dan Keselamatan kerja

5) Penyelesaian Konflik

6) Insentif yang baik

7) Kebanggaan

c. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Tampubolon (2014), faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1) Faktor kemampuan

Kemampuan terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan realitiy yang artinya kemampuandan karyawan memiliki kemampuan diatas rata-rata dan cerdas dengan pendidikan yang sesuai dengan jabatan yang di tentukan dan memiliki keterampilan yang baik dalam mengerjakan sehari- hari maka akan lebih susah dalam menduduki suatu posisi, dan pencapaian kinerja yang lebih maksimal.

2) Motivasi

Motivasi diaritkan sebagai suatu sikap pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja seseorang dalam pencapaian kinerja dilingkungan organisasi, jika mereka memiliki pemikiran yang positif terhadap situasi kinerja akan menunjukkan motivasi kinerja yang lebih baik dalam pencapaian kinerja yang lebih tinggi, dan sebaliknya seseorang yang memiliki sikap yang negatif terhadap situasi kinerjanya mereka akan menunjukkan motivasi kinerja yang tidak baik didalam pekerjaanya.

3) Faktor individu

Faktor individu yang terdiri dari kemampuan dan keahlian seseorang, latar belakang dan demografi.

4) Psikologis

Faktor psikologis yang terdiri dari, persepsi, attitude, personaliti, pembelajaran, dan motivasi yang mempengaruhi faktor psikologis.

5) Faktor organisasi

6) Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan job design.

Sedangkan menurut Nursalam (2015), Kinerja merupakan hasil oleh karyawan dalam suatu industri merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan dalam prestasi kinerja. Kinerja dipengaruhi 3 faktor diantaranya:

- 1) Faktor individu; keterampilan, latar belakang, kemampuan, tingkat sosial, pengalaman kerja, demografi seseorang.
- 2) Faktor psikologis; sikap, persepsi, sikap, motivasi, kepribadian, kepuasan, peran
- 3) Faktor organisasi; sistem pengarahan, desain pekerjaan, struktur organisasi, kepemimpinan.

d. Indikator Kinerja

Menurut Supardi (2013), Setiap individu, kelompok atau organisasi memiliki kriteria penilaian tertentu terhadap kinerja dan tanggung jawab

yang diberikan secara individual. Kinerja ditentukan oleh beberapa bidang, kinerja pegawai dapat dilihat dari seberapa besar seseorang mempunyai kemampuan yang lebih baik dalam pekerjaannya, mempunyai kualitas kerja yang tinggi, mempunyai tingkat kejujuran dalam situasi dan keadaan tertentu, mempunyai wawasan luas dan ide-ide yang baru untuk mengembangkan kinerja dalam pelaksanaan tugasnya sebagai pegawai, sikap terhadap pegawai lainnya dalam suka atau tidak serta menerima atau menolak, mempunyai keandalan dalam pekerjaannya, mempunyai tanggung jawab dalam pekerjaannya, mempunyai soft skill tentang pekerjaannya, dapat membagi waktu dalam situasi dan memanfaatkan waktu secara maksimal.

3. Tunjangan Kinerja Dalam Pengembangan SDM ASN

a. Pengertian

Kinerja berasal dari kata *to perform* yang artinya melakukan suatu kegiatan diharapkan. Sementara itu dalam praktek manajemen sumber daya manusia banyak terminologi yang muncul dengan kata kinerja yaitu evaluasi kinerja (*performance evaluation*), dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target

yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya (Moehariono, 2014).

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Pasolong, 2010).

Kinerja menurut Mangkunegara (2013) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dinyatakan bahwa kinerja berarti : (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja

Tunjangan menurut Simamora (2004) adalah pembayaran-pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok, dan organisasi dapat membayar semua atau sebagian dari tunjangan tersebut. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, pengertian tunjangan yang disesuaikan dengan topik bahasan ini adalah tambahan pendapatan diluar gaji sebagai bantuan, sokongan.

Tunjangan atau remunerasi menurut Maicibi dalam Abdullahi Babagana (2015), yaitu:

“Remuneration is referred to as pay or reward given to individuals work done. He quoted that remuneration was an important factor especially in affecting performance in most organizations. The indicators or remuneration include: basic salary, wages, health schemes, pension schemes, transport allowances overtime allowances and responsibility allowances.

Tunjangan atau remunerasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja disebagian besar organisasi. Indikator atau remunerasi meliputi: gaji pokok, upah, skema kesehatan, skema pensiun, tunjangan transportasi lembur, dan tunjangan tanggung jawab.

Tunjangan kinerja sama dengan kompensasi insentif yang merupakan komponen penghasilan yang dikaitkan secara langsung antara imbalan yang diperoleh seseorang pegawai dengan prestasi kerja yang berhasil dicapai, dimana baik kompensasi maupun tunjangan kinerja diberikan untuk memotivasi kerja pegawai dalam organisasi agar motivasi dan produktivitas tinggi (Kadarisman, 2012).

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan tunjangan kinerja ASN adalah tambahan upah atau tunjangan tambahan yang diberikan sesuai dengan kinerja yang telah dilakukan oleh masing-masing pelaku kerja sebagai imbalan atau jasa dan kinerja yang dihasilkan sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai secara proporsional.

b. Tujuan Pemberian Tunjangan

Menurut Simamora (2004) tunjangan digunakan untuk membantu organisasi memenuhi satu atau lebih dari tujuan-tujuan berikut:

- 1) Meningkatkan moral kerja pegawai.
- 2) Memotivasi pegawai.
- 3) Meningkatkan kepuasan kerja.
- 4) Memikatkan pegawai-pegawai baru.
- 5) Mengurangi putaran pegawai.

- 6) Menjaga agar serikat pekerja tidak campur tangan.
- 7) Menggunakan kompensasi secara lebih baik.
- 8) Meningkatkan keamanan pegawai.
- 9) Mempertahankan posisi yang menguntungkan.
- 10) Meningkatkan citra organisasi dikalangan pegawai.

c. Prinsip-Prinsip Program Tunjangan

Menurut Simamora (2004), supaya program tunjangan memberikan kontribusi bagi organisasi, setidak-tidaknya sama dengan biaya yang telah dikeluarkan bagi program tersebut. Terdapat beberapa prinsip umum yang sebaiknya diterapkan:

- 1) Tunjangan karyawan haruslah memenuhi kebutuhan nyata.
- 2) Tunjangan-tunjangan harus dibatasi kepada aktivitas-aktivitas dimana kelompok lebih efisien dibandingkan individu.
- 3) Program tunjangan harus bercirikan fleksibilitas yang memadai demi memungkinkan adaptasi terhadap berbagai kebutuhan-kebutuhan karyawan.
- 4) Jika perusahaan ingin meraih apresiasi dan penyediaan jasa-jasa karyawan, perusahaan haruslah melakukan program komunikasi yang ekstensif dan terencana dengan baik.
- 5) Biaya tunjangan harus dapat dikalkulasi dan ketentuannya haruslah dibuat bagi pendanaan yang sehat.

d. Penerapan Sistem Tunjangan Aparatur Sipil Negara (ASN)

Menurut Santoso (2012), penerapan sistem tunjangan ASN mengacu pada 5 prinsip yaitu:

- 1) Sistem merit, yaitu penetapan penghasilan pegawai berdasarkan harga jabatan/kelas jabatan (*grade*).
- 2) Adil, dalam arti jabatan dengan beban tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan bobot yang sama dibayar sama dan pekerjaan yang menuntut pengetahuan, keterampilan serta tanggung jawab yang lebih tinggi dibayar lebih tinggi.
- 3) Layak, yaitu dapat memenuhi kebutuhan hidup layak (bukan minimal).
- 4) Kompetitif, dimana tunjangan kinerja yang diterima menuntut pegawai untuk bersaing meningkatkan kemampuan dan keterampilan.
- 5) Transparan, yaitu tambahan penghasilan berupa tunjangan kinerja (remunerasi) yang diterima resmi berdasarkan peraturan dan ketetapan resmi serta dapat diketahui dan semua orang dapat menghitung sendiri penghasilan yang akan diterimanya.

Menurut Saydam dalam Kadarisman (2012), mengemukakan hidup layak adalah apabila dengan menerima gaji tersebut para karyawan dapat memenuhi segala kebutuhan diri dan keluarganya. Dalam Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok Kepegawaian, Pasal 7

ayat (1) dikemukakan bahwa setiap pegawai negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan (Herman, 2013).

Menurut PermenPAN-RB No. 34 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri, menjelaskan bahwa tunjangan kinerja adalah fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh seorang individu pegawai. Kinerja individu pegawai harus sejalan dengan kinerja yang dicapai oleh instansinya. Tunjangan kinerja dalam pelaksanaannya menggunakan prinsip-prinsip :

- 1) Efisiensi/optimalisasi pagu anggaran belanja.
- 2) *Equal pay for equal work* yaitu pemberian tunjangan kinerja sesuai dengan harga jabatan dan pencapaian kinerja.

e. Pengukuran Tunjangan Kinerja

Menurut Bernardin dan Russel (Kaswan, 2012), kriteria utama yang digunakan untuk mengukur tunjangan kinerja yaitu kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Kualitas diartikan sebagai seberapa jauh atau baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas. Kuantitas diartikan sebagai jumlah yang dihasilkan, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan. Sedangkan ketepatan waktu diartikan sebagai seberapa jauh/baik sebuah aktivitas diselesaikan.

Dalam Peraturan Kepala Badan Pusat Statistik No.77 Tahun 2012 Tentang Teknis Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Pusat Statistik menjelaskan komponen penentu besaran tunjangan kinerja yang berdasarkan tiga komponen yaitu :

- 1) Tingkat pencapaian kinerja pegawai.
- 2) Tingkat kehadiran menurut hari dan jam kerja.
- 3) Ketaatan pada kode etik dan disiplin pegawai.

Adanya kaitan erat antara tunjangan kinerja dan kinerja, maka pengukuran tunjangan kinerja disesuaikan dengan indikator kinerja. Capaian kinerja pegawai dilihat dari kualitas kerja, kuantitas kerja dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan kerja (target waktu).

f. Kategori Program Tunjangan

Program tunjangan pegawai dapat dibagi kedalam tiga kategori yaitu:

- 1) Tunjangan yang menghasilkan penghasilan (*income*) serta memberikan peningkatan rasa aman bagi kalangan pegawai dengan membayar pengeluaran ekstra atau luar biasa yang dialami pegawai secara tidak terduga. Sedangkan program tunjangan yang termasuk dalam kelompok ini adalah asuransi kesehatan, asuransi jiwa, uang pensiun serta asuransi selama bekerja atau asuransi tenaga kerja.
- 2) Program tunjangan yang dapat dipandang sebagai kesempatan bagi pegawai. Hal ini meliputi mulai dari pembayaran biaya kuliah sampai liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil bagi pegawai

perempuan. Tunjangan ini berkaitan dengan kualitas kehidupan pegawai yang terpisah dari pekerjaan serta memberikan peningkatan rasa aman bagi kalangan pegawai dengan membayar pengeluaran ekstra atau luar biasa yang dialami pegawai secara tidak terduga. Sedangkan program tunjangan yang termasuk dalam kelompok ini adalah asuransi kesehatan, asuransi jiwa, uang pensiun serta asuransi selama bekerja atau asuransi tenaga kerja.

- 3) Tunjangan yang diberikan untuk menjamin kenyamanan pegawai selama bekerja di organisasi. Yang termasuk dalam tunjangan ini adalah tersedianya kendaraan kantor, ruang kantor yang nyaman bagi pegawai, dan adanya tempat parkir yang aman.

g. Landasan Hukum Kebijakan Tunjangan Kinerja

Landasan hukum yang mendasari kebijaksanaan tentang pemberian tunjangan kinerja:

- 1) UU No. 28 tahun 1999 tentang penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari KKN.
- 2) UU No. 43 tahun 1999 tentang perubahan atas UU No. 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian. Yang salah satu substansinya menyatakan bahwa setiap pegawai negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya (Pasal 7, UU No. 43 tahun 1999).
- 3) UU No. 17 tahun 2007, tentang Rencana Pembangunan Nasional Jangka Panjang 2005-2025. Khususnya pada bab IV butir 1,2, huruf

E, yang menyatakan bahwa: "Pembangunan Aparatur Negara dilakukan melalui Reformasi Birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan tata pemerintahan yang baik. Di pusat maupun di daerah, agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan dibidang-bidang lainnya".

- 4) Pepres No. 7 tahun 2005, tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional.
- 5) Konvensi ILO No. 100; diratifikasi pada tahun 1999, bunyinya '*Equal remuneration for jobs equal value*' (pekerjaan yang sama nilai atau bobotnya harus mendapat imbalan yang sama).

Sedangkan yang menjadi landasan hukum dalam pelaksanaan tunjangan kinerja di Rutan Kelas IIB Manna berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI tahun 2014 pasal 01 ayat 2 (dua) berbunyi; "Tunjangan kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kesejahteraan yang pelaksanaannya sesuai dengan Peraturan Presiden No. 105 tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja bagi pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia".

Tunjangan kinerja Rutan Kelas IIB Manna berdasarkan, Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI tahun 2014 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja bagi pegawai di Kementerian Hukum dan HAM RI tertera dalam bab 2 mengenai komponen penentu besaran tunjangan kinerja yang tercantum dalam pasal 3 menyebutkan bahwa:

”Tunjangan kinerja sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 diberikan berdasarkan 2 komponen” yaitu:

- 1) Target kinerja yang dihitung menurut kategori dari nilai capaian Standar Kinerja Pegawai (SKP);
- 2) Kehadiran menurut hari dan jam kerja di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM RI serta cuti yang dilaksanakan oleh pegawai.

Dalam pasal 1 ayat (5) Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI tahun 2014 berbunyi: “Sasaran kerja pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang pegawai, yang disusun dan disepakati bersama antara pegawai dengan pejabat sebagai atasan pegawai yang bersangkutan”.

Sedangkan dalam pasal 6 Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI tahun 2014 disebutkan bahwa: “Tunjangan kinerja dibayar secara proporsional berdasarkan kategori dan nilai capaian SKP”.

h. Pihak yang Mendapatkan Tunjangan Kinerja

Sesuai dengan Undang-Undang No. 17 tahun 2007, tentang Rencana Pembangunan Nasional Jangka Panjang 2005-2025 dan Peraturan MenPAN, No: PER/15/M.PAN/7/2008, tentang pedoman umum Reformasi Birokrasi. Kebijakan Remunerasi diperuntukan bagi seluruh pegawai negeri sipil diseluruh lembaga pemerintahan. Sesuai urgensinya dikelompokan berdasarkan skala prioritas kedalam tiga kelompok:

- 1) Prioritas pertama adalah seluruh Instansi Rumpun Penegak Hukum, rumpun Pengelola Keuangan Negara, rumpun Pemeriksa dan Pengawas Keuangan Negara serta Lembaga Penertiban Aparatur Negara.
- 2) Prioritas kedua adalah Kementerian/Lembaga yang terkait dengan kegiatan ekonomi, sistem produksi, sumber penghasilan penerima negara, dan unit organisasi yang melayani masyarakat secara langsung termasuk Pemerintah Daerah (PEMDA).
- 3) Prioritas ketiga adalah seluruh Kementerian/Lembaga yang tidak termasuk prioritas pertama dan kedua.

4. Sistem Merit

Sistem penggajian yang rasional dan berorientasi pada penciptaan adanya rasa keadilan sehingga penghasilan yang diberikan kepada karyawan akan dikaitkan dengan kinerja karyawan tersebut secara individu. Tujuan penerapan sistem ini adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, kompetitif, seimbangan dengan lingkungan, guna meningkatkan produktivitas kerja karyawan serta akan merefleksikan pada peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, tunjangan kinerja yang diberikan kepada karyawan akan dihitung berdasarkan perkalian dari hasil penilaian kinerja setiap karyawan. Hasil penilaian tersebut akan mencerminkan penghargaan atau penalti atas kinerja karyawan yang bersangkutan.

Sistem merit yang didasarkan pada kinerja karyawan akan dapat terwujud dan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas,

disebabkan sistem merit dapat memotivasi pegawai demi meningkatkan kinerja, karena adanya penilaian untuk mengukur kinerja pegawai untuk mendapatkan tunjangan kinerja yang sesuai dengan kualitas kerjanya.

a. Pengertian

Menurut Rivai (2013) sistem merit merupakan sistem penggajian yang rasional dan berorientasi pada penciptaan adanya rasa keadilan, sehingga penghasilan yang diberikan pada karyawan akan dikaitkan dengan kinerja karyawan tersebut secara individu. Dengan demikian, karyawan yang bekerja lebih baik akan memperoleh penghasilan yang lebih tinggi dibandingkan karyawan lainnya yang kerjanya kurang baik. Menurut Santoso (2012), sistem merit yaitu penetapan penghasilan pegawai berdasarkan barga jabatan/kelas jabatan (*grade*).

Mahmudi (2015) mengatakan bahwa sistem prestasi kerja (*merit system*) merupakan pendekatan dalam pemberian penghargaan kepada pegawai. Sistem prestasi kerja (*merit system*) merupakan pendekatan dalam pemberian penghargaan yang didasarkan pada prestasi hasil kerja (*job performance*). Dalam sistem ini yang diutamakan adalah kemampuan kerja seseorang, baik berupa keterampilan, keahlian, efisiensi dan efektivitas kerjanya. Dalam memberikan penghargaan, sistem prestasi kerja tidak memandang usia atau senioritas (masa kerja) pegawai, sehingga pegawai yang masih muda (*yunior*) pun apabila mampu berprestasi akan dapat melampaui seniorinya.

Sistem merit menurut Santa Monica College dalam Santoso (2012) yaitu:

Very simply, a merit sistem is a method of personnel management designed to promote the efficiency and economy of work force and the good of public by providing for the selection and retention of employees, in-service promotional oppurtunities, and other related matter, on the basis of merit and fitness.

Dari penjelasan tersebut, ditarik kesimpulan bahwa sistem merit adalah pemberian imbalan kepada karyawan yang berorientasi pada rasa keadilan dan pemberian imbalan tersebut dikaitkan dengan kinerjanya. Semakin baik kinerja karyawan, maka imbalan yang diperoleh semakin tinggi dan sebaliknya.

b. Tujuan Sistem Merit

Sistem merit adalah suatu sistem manajemen personalia yang bertujuan untuk memastikan keadilan dan ketidakberpihakan dalam retensi, seleksi, dan promosi karyawan. Sistem merit dilaksanakan oleh departemen personalia dan ditunjuk untuk mengawasi seleksi dan retensi karyawan yang diklasifikasikan berdasarkan prinsip-prinsip merit.

c. Prinsip-prinsip Sistem Merit

Menurut Santa Monica College dalam Santoso (2012), yaitu:

- 1) Mempekerjakan dan mempromosikan karyawan berdasarkan kemampuan, dengan persaingan terbuka diperjanjian awal.
- 2) Memberikan kompensasi yang adil atas dasar pekerjaan.

- 3) Mempertahankan karyawan berdasarkan kinerja, mengoreksi kinerja yang dianggap tidak memadai, memutuskan karyawan yang kinerjanya tidak dapat diperbaiki.
- 4) Pelatihan karyawan sesuai dengan yang diperlukan untuk kualitas kerja.
- 5) Menjamin perlakuan yang adil terhadap pelamar dan karyawan dalam semua aspek administrasi personalia tanpa memandang ras, warna kulit, agama, jenis kelamin, asal-usul kebangsaan, usia, orientasi seksual, atau status perkawinan, serta nepotisme.
- 6) Melindungi karyawan terhadap pemaksaan politik dan melarang penggunaan jabatan untuk mempengaruhi pemilihan untuk kantor.

5. Adil

Menurut Santoso (2012) penerapan sistem tunjangan ASN mengacu pada prinsip adil dalam arti jabatan dengan beban tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan bobot yang sama dibayar sama dan pekerjaan yang menuntut pengetahuan, keterampilan serta tanggung jawab yang lebih tinggi dibayar lebih tinggi. Besarnya tunjangan harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan. Kompensasi tanpa menyesuaikan aspek –aspek di atas akan menggagalkan maksud dari kompensasi itu sendiri.

Adil adalah tercukupinya pendapatan yang dapat memenuhi kebutuhan pekerja maupun keluarganya. Asas adil sangat penting karena

dapat dalam rangka mewujudkan terciptanya suasana yang harmonis, produktivitas kerja, semangat, disiplin, dan stabilitas perusahaan.

6. Layak

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten. Menurut Santoso (2012) penerapan sistem tunjangan ASN mengacu pada prinsip layak, yaitu dapat memenuhi kebutuhan hidup layak (bukan minimal).

Batasan pengertian layak dan wajar itu relatif. Bisa saja disisi pekerja mengatakan bahwa remunerasi yang didapat belum memenuhi kebutuhan pekerja dan keluarganya, sedangkan pihak pengusaha sudah memastikan bahwa apa yang telah diberikan sudah memenuhi kesejahteraan. Parameter yang digunakan untuk menetapkan remunerasi karyawan di perusahaan, yaitu ketentuan normatif yang ditetapkan melalui peraturan perundang-undangan.

7. Kompetitif

Kompetitif dalam pemberian tunjangan kinerja pegawai dimaksudkan bahwa tunjangan kinerja yang diterima menuntut pegawai untuk bersaing meningkatkan kemampuan dan keterampilan. Pegawai akan termotivasi untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerjanya untuk mendapatkan tunjangan kinerja yang sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan.

Dapat bersaing dengan perusahaan lain seperti perusahaan yang menghasilkan produk sejenis atau lokasi perusahaan yang berdekatan agar tidak terjadi saling cemburu diantara sesama pegawai. Maksudnya adalah kompetensi yang dimiliki dan dibawa oleh orang untuk melakukan pekerjaannya seperti yang dipersyaratkan.

8. Transparan

Tambahan penghasilan berupa tunjangan kinerja (remunerasi) yang diterima resmi berdasarkan peraturan dan ketetapan resmi dan dapat diketahui dan semua orang dapat menghitung. Adanya keterbukaan dalam penetapan remunerasi. Dalam menetapkan syarat kenaikan remunerasi harus diketahui dan mudah dipahami oleh pegawai.

C. Kerangka Berpikir

Tunjangan kinerja (remunerasi) adalah tunjangan yang diberikan kepada ASN untuk meningkatkan kesejahteraan yang pelaksanaannya sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2011 (Permenkumham, 2012). Menurut Dessler (2007), ada lima faktor dalam penilaian kinerja sehingga dapat menentukan tunjangan kinerja, yaitu :

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi : membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *deskriptif kualitatif*. Penelitian kualitatif melibatkan penggunaan dan pengumpulan berbagai bahan empiris, seperti studi kasus, pengalaman pribadi, intropeksi, riwayat hidup, wawancara, pengamatan, teks sejarah, interaksional dan visual yang menggambarkan momen rutin dan problematik serta maknanya dalam kehidupan individual dan kolektif (Bungin, 2007).

Penelitian ini dilakukan untuk memberikan gambaran tentang kenyataan yang ada di lapangan mengenai tunjangan kinerja Aparatur Sipil Negara di Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna dengan prinsip sistem merit, adil, layak, kompetitif dan transparan 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.

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

4. Kedisiplinan, meliputi : kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/ diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Komunikasi, meliputi : hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Menurut Permen PAN-RB No. 34 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri, menjelaskan bahwa tunjangan kinerja dalam pelaksanaannya menggunakan prinsip-prinsip :

1. Efisiensi/optimalisasi pagu anggaran belanja.
2. *Equal pay for equal work* yaitu pemberian tunjangan kinerja sesuai dengan harga jabatan dan pencapaian kinerja.

Menurut Santoso (2012) penerapan sistem tunjangan ASN mengacu pada 5 prinsip yang terdiri dari:

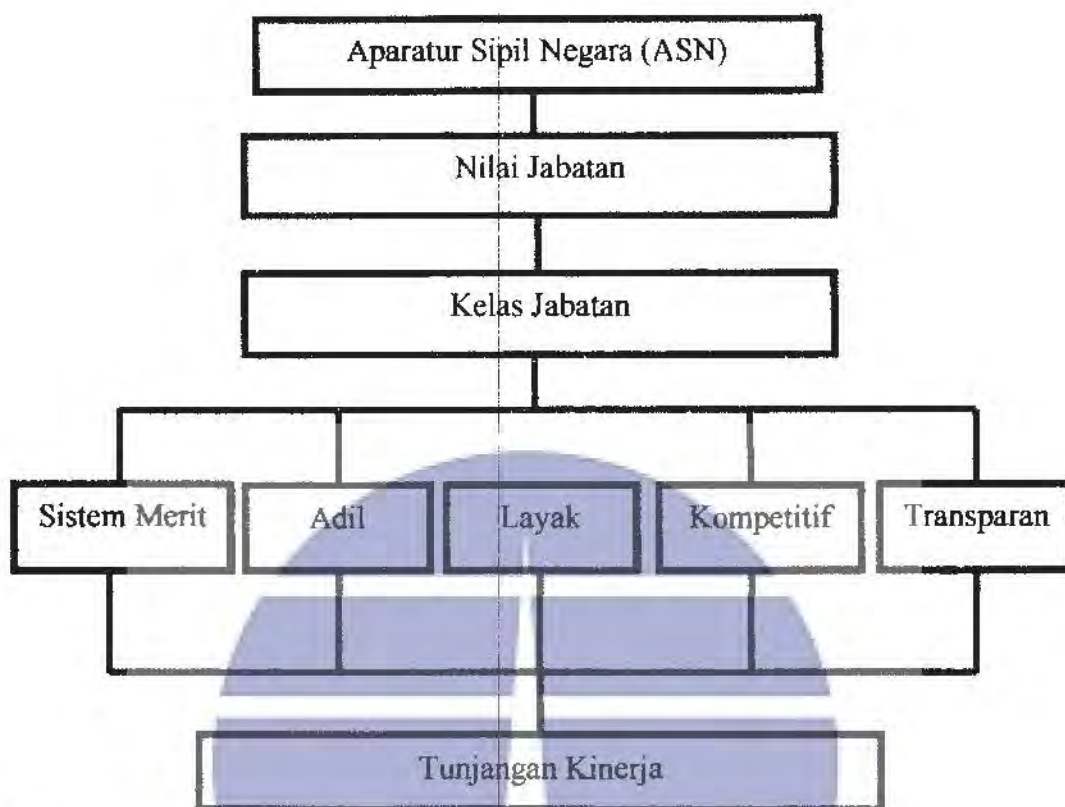
- 6) Sistem merit, yaitu penetapan penghasilan pegawai berdasarkan harga jabatan/kelas jabatan (*grade*).
- 7) Adil, dalam arti jabatan dengan beban tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan bobot yang sama dibayar sama dan pekerjaan yang menuntut pengetahuan, keterampilan serta tanggung jawab yang lebih tinggi dibayar lebih tinggi.
- 8) Layak, yaitu dapat memenuhi kebutuhan hidup layak (bukan minimal).
- 9) Kompetitif, dimana tunjangan kinerja yang diterima menuntut pegawai untuk bersaing meningkatkan kemampuan dan keterampilan.

- 10) **Transparan**, yaitu tambahan penghasilan berupa tunjangan kinerja (remunerasi) yang diterima resmi berdasarkan peraturan dan ketetapan resmi dan dapat diketahui dan semua orang dapat menghitung.

Alasan peneliti menggunakan teori Santoso (2012), karena tunjangan kinerja yang diberikan sesuai dengan prinsip-prinsip yang ditetapkan, diharapkan mampu memacu ASN untuk melakukan tugas dan kewajibannya dengan semangat dan penuh kelayaitasan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dengan lebih baik, karena besarnya tunjangan kinerja yang dapat ditentukan oleh kinerjanya. Seorang karyawan yang bekerja dengan mengharapkan sebuah timbal balik dari hasil yang telah dicapai akan menjadikannya kearah yang lebih baik dan lebih professional. Dengan demikian jika tunjangan kinerja ini dapat diterapkan secara efektif maka akan berdampak positif bagi organisasi.

Untuk lebih jelasnya penerapan sistem tunjangan ASN dapat dilihat pada kerangka berpikir di bawah ini :





Sumber: Santoso (2012)

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan garis besar dari penelitian sehingga penelitian akan lebih terarah. Maka fokus penelitian dari penelitian ini adalah analisis tunjangan kinerja ditinjau dari prinsip sistem merit, adil, layak, kompetitif dan transparan (Santoso, 2012).

Berdasarkan uraian di atas, peneliti membatasi lingkup penelitian pada tunjangan kinerja Aparatur Sipil Negara di Rumah Tahanan kelas IIB Manna, maka hal ini berkaitan dengan tunjangan kinerja dan Pepres No. 40 Tahun 2011 dan Pepres No. 130 Tahun 2017 yang kemudian dijadikan rujukan dari pemberian tunjangan kinerja dengan prinsip system merit, adil, layak, kompetitif dan transparan, sehingga fokus penelitiannya dapat digambarkan pada tabel di bawah ini :

Tabel 3.1
Fokus Penelitian

| Dimensi | Indikator | Fenomena yang diamati |
|-------------------|-----------------|--|
| Tunjangan Kinerja | 1. Sistem merit | a. Kelas jabatan (<i>grade</i>) /Pangkat/ Golongan b. SKP c. Kehadiran d. Disiplin Kerja |
| | 2. Adil | a. Tupoksi pegawai. b. Tupoksi tambahan |
| | 3. Layak | a. Memenuhi kebutuhan hidup b. Meningkatkan kesejahteraan hidup |
| | 4. Kompetiti | a. Pendidikan b. Pelatihan |
| | 5. Transparan | a. Peraturan-peraturan b. Daftar terima tunjangan kinerja |

C. Sumber Data

Untuk mendapatkan data dan informasi yang berkaitan dengan penelitian maka harus ditentukan sumber data yang akan digunakan dalam penelitian.

Sumber data dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer merupakan data yang diperoleh peneliti secara langsung dari objek penelitian dengan wawancara yang menggunakan *interview guide* (panduan wawancara) yang berisi daftar pertanyaan dan kuisioner yang disebarkan kepada ASN Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna.
2. Data sekunder yang didapat dari dokumen yang peneliti butuhkan dalam penelitian seperti data-data berupa arsip-arsip, hasil penelitian, dan sumber-sumber lainnya yang terkait dengan penelitian.

D. Informan Penelitian

Menurut Moleong (2006) sumber informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi situasi dan kondisi dalam penelitian.

Penentuan informan pada penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. Grinnel dan Unrau (2010) menjelaskan bahwa *purposive sampling* merupakan pemilihan sampel untuk suatu tujuan dikarenakan posisi unik dari elemen sampel. *Purposive sampling* memungkinkan melibatkan seluruh penduduk atau menargetkan kelompok tertentu yang memiliki pengetahuan tentang isu-isu yang sedang diteliti, bersedia untuk berbicara, dan

representative kisaran sudut pandang. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Jabatan Struktural sebagai atasan langsung dari masing-masing pegawai yang memberikan penilaian terhadap kinerja sehubungan dengan pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna. Pimpinan terdiri atas 3 (tiga) orang Pejabat Struktural Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna yang terdiri dari :
 - a. Kepala Subsidi Pengelolaan,
 - b. Kepala Subsidi Pelayanan Tahanan, dan
 - c. Kepala Kesatuan Pengamanan Rutan (KPR).
2. Jabatan fungsional sebagai ASN Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna yang diangkat dalam suatu jabatan atau ditugaskan dan bekerja secara penuh di Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna sebanyak 3 Orang.

Rincian distribusi informan dalam penelitian ini dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

Tabel 3.2
Sumber Informan Penelitian

| No | Sumber Informan | Bidang Tugas | Jumlah | Ket |
|----|-------------------------|---|---------|-----------|
| 1. | Jabatan Struktural | 1. Kepala Subsidi Pengelolaan | 1 orang | Wawancara |
| | | 2. Kepala Subsidi Pelayanan Tahanan | 1 orang | |
| | | 3. Kepala Kesatuan Pengamanan Rutan (KPR) | 1 orang | |
| 2. | Jabatan Fungsional Umum | | 3 orang | |

E. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data atau hal-hal yang dinilai strategis dalam mengumpulkan suatu data. Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini yaitu;

1. Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan aktivitas pencatatan fenomena yang dilakukan secara sistematis. Pengamatan dapat dilakukan secara terlibat (partisipatif) atau *non* partisipatif (Idrus, 2009). Observasi sendiri melibatkan dua komponen yaitu penelitian serta hal yang diteliti atau bisa disebut dengan *observer* yang meneliti suatu objek atau disebut *observe*. Observasi dilakukan peneliti saat wawancara dan saat pergaulan sehari-hari dengan informan, baik secara tidak langsung melalui media sosial atau secara langsung. Mayoritas dari informan sudah saling mengenal dengan peneliti sendiri sehingga peneliti dapat mengerti karakter informan dan valid tidaknya informasi yang diberikan. Observasi yang peneliti lakukan hanya mengamati pelaksanaan yang terkait dengan pemberian tunjangan kinerja ASN di Rutan Manna. Dimana peneliti hanya bertindak sebagai *observer* atau pengamat dan tidak terlibat dalam pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja ASN.

2. Metode wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang

mengajukan pertanyaan, dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2006). Sebelum melakukan wawancara peneliti menyiapkan atau membuat daftar pertanyaan yang akan diajukan pada narasumber yang terangkum dalam instrumen wawancara.

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu yang dapat berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang (Sugiyono, 2015). Dokumen yang peneliti butuhkan dalam penelitian ini adalah data-data berupa arsip-arsip, dokumen-dokumen maupun rekaman kegiatan/aktivitas pelaksanaan tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna, serta hasil penelitian, buku teks penunjang, dan sumber-sumber lainnya yang terkait dengan penelitian.

F. Metode Analisis Data

Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman (2014) antara lain:

1. *Data Reduction* (reduksi data)

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, pengabstraksian dan pentransformasian data kasar dari lapangan. Proses ini berlangsung dari awal sampai dengan akhir penelitian. Pada awalnya melalui kerangka konseptual, permasalahan, pendekatan pengumpulan data yang diperoleh. Fungsi reduksi 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 membantu dalam penelitian.

Dalam penelitian ini peneliti melakukan pemilihan data yang diperoleh pada saat penelitian mengenai segala hal yang berhubungan dengan pelaksanaan tunjangan kinerja Aparatur Sipil Negara di Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna, kemudian data tersebut diklasifikasikan dan dipilih secara sederhana.

2. *Data display* (penyajian data)

Display data adalah menyajikan data untuk melihat gambaran secara keseluruhan data atau bagian-bagian tertentu dari penelitian. Data disajikan dalam bentuk teks naratif, maksudnya adalah peneliti mendeskripsikan informasi yang telah diklasifikasikan sebelumnya mengenai pelaksanaan tunjangan kinerja yang kemudian dibentuk kesimpulan. Kemudian kesimpulan tersebut disajikan dalam bentuk teks naratif. Dengan *display* data maka akan memudahkan peneliti memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah didapat.

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, dengan memahami profil, lingkungan, ruang lingkup, struktur organisasi Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna terkait dengan pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja. Memahami dokumen-dokumen serta informasi-informasi yang terkait dengan pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna.

Setelah data terkumpul peneliti kemudian menganalisis pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja dengan melihat fakta yang ada serta mengevaluasi pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja. Membaca kembali data dan catatan analisis secara teratur dan segera menuliskan tambahan-tambahan pemikiran, pertanyaan-pertanyaan. Hasil dari evaluasi tersebut kemudian ditarik sebagai kesimpulan dalam menjawab permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna. Langkah selanjutnya yaitu melaporkan hasil penelitian lengkap.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Tempat Penelitian

a. Gambaran Umum Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna

Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna merupakan instansi vertikal di bawah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI yang berada di wilayah Kabupaten Bengkulu Selatan yang beralamat di Jalan Pangeran Duayu Manna Bengkulu Selatan dan diresmikan operasional tanggal 9 Mei 1983.

Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna merupakan salah satu institusi penegak hukum dalam sistem peradilan pidana terpadu yang dalam pelaksanaannya menangani perawatan tahanan dan pembinaan narapidana di 3 (tiga) wilayah hukum yakni, Kabupaten Kaur, Kabupaten Seluma dan Bengkulu Selatan sendiri. Namun sejak 1 Juli 2009 tahanan yang berasal dari wilayah hukum Kabupaten Seluma dipindahkan ke Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Bengkulu.

Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna berdiri diatas lahan seluas 28.320 M2 dengan luas bangunan 528 M2, memiliki 28 kamar hunian yang terdiri dari dalam 3 (tiga) Blok, Blok A untuk Narapidana dan Blok B untuk Tahanan serta Blok C untuk Narapidana dan Tahanan

Wanita dengan kapasitas hunian 100 orang, yang pada saat ini oleh jumlah penghuni 176 orang (Narapidana / Tahanan).

Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna adalah Unit Pelaksana Teknis (UPT) dari Direktorat Jenderal Pemasyarakatan di bidang Pemasyarakatan yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Bengkulu yang mempunyai tugas dan fungsi melaksanakan pemasyarakatan narapidana/anak didik.

Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna memiliki kegiatan unggulan berupa kegiatan Pertanian Produktif yang menghasilkan sayur-sayuran dan palawija seperti kacang panjang dan jagung. Serta kegiatan perternakan 4 (empat) ekor Sapi dan 12 (dua belas) ekor Kambing. Selain itu juga Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna memiliki Majelis Ta'lim At-Taubah yang secara rutin mengadakan pengajian.

b. Visi dan Misi Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna

1) Visi Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna

Menjadi lembaga yang akuntabel, transparan dan profesional dengan didukung petugas yang memiliki kompetensi tinggi untuk mewujudkan tertib pemasyarakatan.

2) Misi Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna

Membangun pelayanan terbaik bagi tahanan, WBP, dan masyarakat dengan didasarkan pada penghormatan terhadap hukum dan hak

asasi manusia dalam rangka memulihkan hubungan hidup, kehidupan, dan penghidupan WBP.

c. Struktur organisasi

Adapun struktur organisasi Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna adalah sebagai berikut:



Sumber : Rumah Tahanan Kelas IIB Manna (2019)

Gambar 4.1 Struktur Organisasi

Tugas dan fungsi dalam struktur organisasi pada masing-masing bagian adalah sebagai berikut :

1) Sub Bagian Tata Usaha

Sub bagian Tata Usaha mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Kepala Rumah Tahanan, memberikan pelayanan teknis dan administrasi kepada semua unsur lingkungan Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna dengan fungsi :

- a) Penyusunan rancangan kebijakan teknis rencana dan program serta laporan.
- b) Pengelolaan Kepegawaian.

- c) Pengelolaan Keuangan.
 - d) Pengeolaan Perlengkapan.
 - e) Pelaksanaan tata usaha.
- 2) Sub seksi pelayanan tahanan
- Sub seksi pelayanan tahanan mempunyai tugas pengadministrasian dan perawatan, menyiapkan pemberian bantuan hukum dan penyuluhan bagi tahanan.
- 3) Sub seksi kesatuan pengamanan rumah tahanan
- Sub seksi kesatuan pengamanan rutan mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas kepala rutan dibidang kerjasama dan pengembangan, pembinaan teknis sarana petugas pengamanan serta tugas pengawasan dan pengendalian keamanan ketertiban rumah tahanan sesuai dengan kebijaksanaan teknis yang telah ditetapkan, dengan fungsi:
- a) Penyiapan penyusunan rancangan pelaksanaan pembinaan dan pelaksanaan teknis keterampilan kerja bagi tahanan dan narapidana.
 - b) Penyiapan penyusunan rancangan pelaksanaan pembinaan dan pelaksanaan teknis sarana keamanan dan ketertiban rumah tahanan.
 - c) Penyiapan penyusunan rancangan pelaksanaan pembinaan dan pelaksanaan teknis petugas keamanan dan ketertiban rumah tahanan.

- d) Penyiapan penyusunan rancangan pelaksanaan pembinaan dan pelaksanaan teknis pengawasan dan pengendalian rumah tahanan.

Berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia No. M.04-PR.07.03 Tahun 1985 tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Tahanan Negara dan Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara, Kesatuan Pengamanan RUTAN mempunyai tugas melakukan pemeliharaan keamanan dan ketertiban RUTAN.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut pada Pasal 14, Kesatuan Pengamanan RUTAN mempunyai fungsi :

- a) Melakukan administrasi keamanan dan ketertiban RUTAN.
 - b) Melakukan penjagaan dan pengawasan terhadap tahanan;
 - c) Melakukan pemeliharaan keamanan dan ketertiban RUTAN;
 - d) Melakukan penerimaan, penempatan dan pengeluaran tahanan serta memonitor keamanan dan tata tertib tahanan pada tingkat pemeriksaan.
 - e) Membuat laporan dan berita acara pelaksanaan pengamanan dan ketertiban.
- 4) Sub seksi pengelolaan

Mempunyai tugas melakukan pengelolaan keuangan, perlengkapan, rumah tangga dan kepegawaian Rumah Tahanan Negara Kelas II B Manna. Sub seksi Pengelolaan merupakan unit kerja Rutan Manna yang bertugas melakukan pengelolaan Rutan

Manna secara administratif dan operasional. Adapun fungsi sub seksi pengelolaan di Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna adalah pencapaian target kinerja dengan administrasi yang akuntabel serta pemenuhan standar dalam pengelolaan Rutan diwilayah kerjanya.

Dengan tugas sebagai berikut:

- a) Melakukan urusan keuangan Rutan;
- b) Melakukan urusan perlengkapan Rutan;
- c) Melakukan urusan administrasi kepegawaian Rutan;
- d) Melakukan urusan perawatan gedung dan sarana kerja serta rumah dinas dan kendaraan dinas/operasional Rutan;
- e) Melakukan urusan kebersihan, telepon, air, dan listrik Rutan;
- f) Melakukan Urusan Pencairan SPM dan pembayaran tagihan beban anggaran belanja rutin Rutan;
- g) Menyelia dan memberikan penilaian hasil kerja bawahan di lingkungan Subseksi Pengelolaan sesuai target indikator sasaran;
- h) Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja/lembaga/instansi terkait;
- i) Melaksanakan Waskat di lingkungan Subseksi Pengelolaan Rutan.

d. Gambaran Umum ASN Rumah Tahanan Kelas IIB Manna

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, gambaran umum demografi ASN rumah tahanan Kelas IIB Manna sebanyak 65 orang, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.1
Gambaran Umum ASN Rumah Tahanan Kelas IIB Manna
Berdasarkan Pangkat/Golongan, Umur, Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan

| No | Gambaran Umum ASN | Jumlah |
|--------|----------------------------------|--------|
| 1 | Berdasarkan Pangkat dan Golongan | |
| | a. Pembina / Iva | 1 |
| | b. Penata TK.I / III d | 8 |
| | c. Penata III c | 2 |
| | d. Penata Muda TK.I III b | 7 |
| | e. Penata Muda III a | 9 |
| | f. Pengatur TK.I II d | 4 |
| | g. Pengatur II c | 7 |
| | h. Pengatur Muda TK.I II b | 8 |
| | i. Pengatur Muda II/a | 19 |
| | Jumlah | 65 |
| 2 | Berdasarkan Umur | |
| | a. 20 s/d 45 tahun | 50 |
| | b. > 45 tahun | 15 |
| Jumlah | 65 | |
| 3 | Berdasarkan Jenis Kelamin | |
| | a. Laki-laki | 59 |
| | b. Wanita | 6 |
| Jumlah | 65 | |
| 4 | Berdasarkan Tingkat Pendidikan | |
| | a. SLTA sederajat | 43 |
| | b. Sarjana Muda | - |
| | c. S1 | 21 |
| | d. S2 | 1 |
| Jumlah | 65 | |

Sumber :Laporan Subsidi Pengelolaan Data Rumah Tahanan Klas IIB Manna (2019)

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, dapat diketahui bahwa mayoritas ASN Rumah Tahanan Kelas IIB Manna dalam pangkat dan golongan Pengatur Muda II/a yaitu sebanyak 19 orang, hal ini disebabkan karena perekrutan pegawai melalui tes CPNS memang diambil dari tamatan SLTA sederajat khusus petugas jaga, sehingga ASN Rumah Tahanan Kelas IIB Manna didominasi pangkat dan golongan Pengatur Muda II/a.

Berdasarkan demografi umur ASN Rumah Tahanan Kelas IIB Manna mayoritas berumur 20 s/d 45 tahun yaitu sebanyak 50 orang, hal ini menunjukkan bahwa ASN di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna merupakan ASN dengan usia muda dan produktif mengingat tugas yang diemban cukup berat dan beresiko serta mempunyai tantangan terhadap ancaman, gangguan yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan tugas di lapangan.

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa mayoritas ASN Rumah Tahanan Kelas IIB Manna adalah laki-laki yaitu sebanyak 59 orang, hal ini disebabkan mengingat tugas pokok dan fungsi Rumah Tahanan Kelas IIB Manna sebagai pelaksana dalam pembinaan dan pengamanan warga binaan pemasyarakatan, yang bertanggungjawab secara fisik dalam memelihara keamanan, ketertiban dan perawatan para warga binaan pemasyarakatan. Dengan demikian dibutuhkan kondisi fisik yang kuat dalam pelaksanaan dilapangan sehingga dalam pelaksanaan kerja dilapangan lebih banyak membutuhkan ASN laki-laki karena beban kerja

yang dihadapi cukup beresiko untuk mengawasi para pelanggar-pelanggar hukum.

Berdasarkan tabel di atas tingkat pendidikan ASN Rumah Tahanan Kelas IIB Manna adalah SMA sederajat yaitu sebanyak 43 orang, hal ini disebabkan karena perekrutan ASN melalui tes CPNS memang diambil dari tamatan SLTA sederajat yang dikhususkan untuk petugas jaga sehingga tamatan SLTA sederajat mendominasi pendidikan ASN Rumah Tahanan Kelas IIB Manna.

Pangkat dan golongan ASN menentukan besar kecilnya tunjangan kinerja yang diterima. Pendidikan juga menentukan kinerja ASN untuk mendapatkan tunjangan kinerja yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

2. Deskripsi Data Penelitian

a. Sistem Merit

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti dapatkan mengenai pelaksanaan tunjangan kinerja yang dilaksanakan di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna sudah ditetapkan berdasarkan sistem merit yang pelaksanaan tunjangan kinerja yang ditetapkan berdasarkan kelas jabatan yang mengacu pada Perpres No. 130 Tahun 2017. Perpres tersebut mengatur tunjangan kinerja ASN yang diterima atas dasar kelas jabatan yang sudah ditetapkan sesuai dengan bobot dan beban kerja dan tanggung jawab dari jabatan yang diembannya. Tunjangan kinerja

berdasarkan sistem merit atau kelas jabatan di Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.2
Tunjangan Kinerja Berdasarkan Kelas Jabatan
Di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna

| No. | Nama Jabatan | Pangkat Golongan | Masa Kerja | Kelas Jabatan (grade) | Tunjangan Kinerja (Rp) |
|-----|----------------------------|--------------------|------------|-----------------------|------------------------|
| 1 | Kepala Rutan | Pembina/ Iva | 28 | 10 | 5.979.200 |
| 2 | Kepala KPR | Penata/ IIIc | 17 | 8 | 4.595.150 |
| 3 | Kepala Subsidi Pengelolaan | Penata TK.I/ IIIId | 35 | 8 | 4.595.150 |
| 4 | Kepala Subsidi Peltah | Penata TK.I/ IIIId | 26 | 8 | 4.595.150 |

Sumber : Laporan Subsidi Pengelolaan Data Rumah Tahanan Klas IIB Manna (2019)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa semakin besar beban kerja yang diemban maka semakin tinggi tunjangan kinerja yang didapat, dimana beban kerja kepala Rutan lebih besar dari Kepala Bagian sehingga tunjangan kinerja Kepala Rutan lebih besar dengan tunjangan kinerja Kepala Bagian.

Hasil wawancara yang peneliti lakukan terhadap informan saat peneliti menanyakan : Pemberian tunjangan kinerja dengan system merit berdasarkan kelas jabatan, apakah hal ini sudah berlaku di instansi Bapak?. Kepala Pengaman Rutan Manna sebagai informan 1 memberikan jawaban :

“....secara umum sistem pelaksanaan tunjangan kinerja di Kementerian Hukum & HAM ditentukan melalui pemetaan jabatan dan kebutuhan organisasi, kemudian diadakan assessment untuk mendapatkan *the right men on the right place*.....di Rutan Klas IIB Manna...sistem ini belum berjalan secara maksimal karena keterbatasan SDM dan kurangnya pegawai.... tunjangan kinerja diberikan berdasarkan beban kerja pegawai....dengan nama dan kelas jabatan yang telah ditentukan”.

Pendapat lainnya diperoleh dari informan 2 yaitu :

“.....pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Klas IIB Manna ditetapkan berdasarkan bobot dan beban kerja pegawai yang sudah ditetapkan dalam kelas jabatan sebagai standar nominal dalam pemberian tunjangan kinerjanya...”.

Selanjutnya informan 3 menyatakan :

“..dalam pelaksanaan tunjangan kinerja yang diterima pegawai saat ini adalah berdasarkan kelas jabatan...dimana kelas jabatan diukur berdasarkan bobot dan beban kerja....kan...yang diukur adalah kinerja seorang pegawai yang ditetapkan dalam kelas jabatan....”.

Wawancara yang dilakukan terhadap informan pimpinan didapatkan data bahwa pelaksanaan tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna ditetapkan berdasarkan kelas jabatan (*grade*) dan kehadiran. Dalam kelas jabatan diukur berdasarkan kinerja seorang ASN dan kinerja ASN diukur berdasarkan bobot dan beban kerja.

Hasil wawancara yang peneliti lakukan mengenai : Apakah Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), kehadiran dan disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap tunjangan kinerja yang diterima?. Informan 1 menyatakan bahwa:

“Tentu saja SKP berpengaruh pada pemberian tunjangan kinerja....karena SKP adalah penilaian kinerja yang telah dilakukan selama satu tahun.....apabila kinerjanya terpenuhi maka....maka kinerjanya selama ini baik.....selain berdasarkan beban kerja pegawai.... pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja diberikan berdasarkan absensi setiap bulannya...apabila tidak hadir pasti ada potongandan.....pastinya..disiplin kerja pegawai itu harus.....itu berkaitan dengan kehadiran....ketepatan pegawai melaksanakan tugasnya...dan tentunya berpengaruh pada tunjangan kinerja yang akan diterimanya....”

Pendapat lainnya diperoleh dari informan 2 yaitu :

“....dalam pemberian tunjangan kinerjanya...disamping beban kerja absensi dan daftar hadir setiap hari yang mempengaruhi pemberian tunjangan kinerja pegawai....kehadiran juga menentukan disiplin kerja pegawai itu sendiri....yang akan dinilai pada saat pengisian SKP setiap tahunnya...”

Selanjutnya informan 3 menyatakan :

“...dalam pelaksanaan tunjangan kinerja yang diterima pegawai.... dibayar setiap bulan berdasarkan daftar kehadiran/*finger print* serta sesuai dengan Permenkumham...disamping itu dilihat juga SKPnya...disiplin mereka semakin meningkat..karena tidak hadir akan ada potongan tunjangannya..”

Hasil wawancara di atas menunjukkan adanya kesamaan persepsi pimpinan dimana pegawai menerima tunjangan kinerja berdasarkan kelas jabatan (*grade*), yang ditetapkan berdasarkan bobot dan beban kerja yang diukur berdasarkan kinerja dari ASN sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya yang ditetapkan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Disamping itu kehadiran juga mempengaruhi tunjangan kinerja ASN setiap bulannya.

Menurut pendapat 3 orang ASN menanggapi pertanyaan yang sama sebagaimana dirangkum sebagai berikut :

Informan 4 : **“.....selain berdasarkan kelas jabatan.....untuk mendapatkan tunjangan kinerja yang penuh tentu saja kita harus disiplin dalam absensi setiap hulan selain itu kehadiran juga mempengaruhi pembuatan SKP setiap tahun...”**

Informan 5 : **“Tunjangan kinerja diberikan berdasarkan beban kerja masing-masing pegawai dan kehadiran setiap harinya...yah..kalau banyak yang tidak hadir bearti**

tunjangan kinerjanya pasti dipotong.....kurang disiplin juga namanya.....”

Informan 6 : “..dibayarkan berdasarkan daftar kehadiran pegawai dan beban kerja pegawai dan kelas jabatan pastinya...disiplin pegawai.....itu sudah pasti karena merupakan penilaian yang akan dibuat dalam bentuk SKP tahunan pegawai”

Berdasarkan hasil wawancara di atas pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja berdasarkan sistem merit di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna sudah berjalan dengan baik dimana pemberian tunjangan kinerja diberikan sesuai dengan peraturan yang mengacu pada Perpres No. 130 Tahun 2017. Pemberian tunjangan kinerja berdasarkan sistem merit diberikan atas dasar kelas jabatan (*grade*), yang ditetapkan berdasarkan bobot dan beban kerja yang diukur berdasarkan kinerja dari ASN sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya yang ditetapkan. Hal ini dapat dilihat dari tunjangan kinerja yang diterima Kepala Rutan lebih besar dibanding dengan Kepala Subsidi disebabkan kelas jabatan kepala Rutan lebih tinggi dari Kepala Subsidi.

Kinerja ASN sudah dilakukan berdasarkan tugas pokok dan fungsinya yang ditetapkan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), begitu pula dengan kehadiran ASN juga mempengaruhi tunjangan kinerja yang diterima setiap bulannya. Disiplin ASN di Rutan Kelas IIB Manna masih kurang. Dimana masih adanya ASN yang sudah keluar kantor sebelum jam istirahat tiba dan tidak kembali lagi bekerja untuk melaksanakan kewajibannya seperti jadwal yang telah ditetapkan dan baru kembali lagi ketika mendekati jam pulang untuk melakukan absen (*fingerprint*).

Supaya tunjangan kinerja yang diterima tidak berkurang maka ASN yang bersangkutan menambah jam kerja sesuai dengan keterlambatannya dalam melakukan *fingerprin* sehingga tidak mempengaruhi tunjangan kinerja yang akan diterimanya.

Hal ini dapat dilihat dari hasil rekap *fingerprin* setiap bulan, dimana hasil rekap *fingerprin* memuat waktu kehadiran dari masing-masing ASN sehingga dapat diketahui pegawai yang terlambat masuk kerja, pulang sebelum waktunya dan tidak masuk kerja. ASN belum menyadari tugas dan kewajibannya dengan baik. Itu artinya ASN tersebut belum menunjukkan kinerja yang baik dalam bekerja yang sudah menjadi tugas pokoknya sebagai ASN.

Berdasarkan data yang ditemukan dilapangan diketahui bahwa disiplin ASN di Rutan Kelas IIB Manna masih kurang, hal ini dapat dilihat dari hasil rekap *fingerprin* setiap bulan, dimana hasil rekap *fingerprin* memuat waktu kehadiran dari masing-masing ASN yang terlambat masuk kerja, pulang sebelum waktunya sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Hal ini tentu memberikan dampak negatif terhadap kinerja ASN karena akan mempengaruhi ASN yang lainnya.

b. Adil

Hasil Observasi yang peneliti dapatkan dilapangan mengenai pelaksanaan tunjangan kinerja diberikan secara adil berdasarkan tupoksi kinerja dan tupoksi tambahan dari masing-masing ASN sudah berdasarkan peraturan Kemenkumham Nomor 40 Tahun 2011 dimana

tunjangan kinerja diberikan secara adil berdasarkan tupoksi dan kelas jabatan dari masing-masing ASN. Pemberian tunjangan kinerja disesuaikan dengan tugas pokok dan tugas tambahan yang diemban tanpa memandang masa kerja, pangkat dan golongan. Dimana ASN dengan masa kerja 1 tahun dengan masa kerja lebih dari 10 tahun mendapatkan tunjangan kinerja yang sama dengan tupoksi yang sama, begitu juga dengan pangkat golongan II sama dengan pangkat golongan III mendapatkan tunjangan yang sama dengan tupoksi yang sama. Tunjangan kinerja dengan prinsip adil dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.3
Tunjangan Kinerja Berdasarkan Tugas Pokok Dan Fungsi
Di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna

| No. | Nama Jabatan | Pangkat/ Golongan | Masa Kerja (Tahun) | Kelas Jabatan (grade) | Tunjangan Kinerja (Rp) | Jumlah Pegawai | Jabatan Fungsional |
|-----|------------------------------------|-------------------------|--------------------|-----------------------|------------------------|----------------|--------------------|
| 1 | Perawat Muda | Penata/ IIIc | 11 | 9 | 5.079.200 | 1 Orang | Khusus |
| 2 | Pengadministrasi Layanan Kunjungan | Penata TK./ IIId | 27 | 5 | 3.134.250 | 1 Orang | Umum |
| | | Penata Muda TK./ IIIf | 26 | 5 | 3.134.250 | 1 Orang | |
| | | Penata Muda/ IIIa | 17 | 5 | 3.134.250 | 1 Orang | |
| 3 | Pengelola Pembinaan Kepribadian | Penata TK./ IIId | 25 | 6 | 3.510.400 | 1 Orang | Umum |
| 4 | Pengelola Pembimbing Kemandirian | Penata TK./ IIId | 35 | 6 | 3.510.400 | 2 Orang | Umum |
| | | Penata Muda TK./ IIIf | 24 | 6 | 3.510.400 | 1 Orang | |
| 5 | Petugas/ Anggota Jaga | Penata/ IIIc | 27 | 5 | 3.134.250 | 1 Orang | Umum |
| | | Penata Muda TK./ IIIf | 26 | 5 | 3.134.250 | 1 orang | |
| | | Penata Muda/ IIIa | 11 | 5 | 3.134.250 | 3 Orang | |
| | | Pengatur/ IIc | 15 | 5 | 3.134.250 | 4 Orang | |
| | | Pengatur Muda TK./ IIIf | 11 | 5 | 3.134.250 | 5 Orang | |
| | | Pengatur Muda/ IIa | 1 | 5 | 3.134.250 | 19 Orang | |
| 6 | Pengelola SDP | Penata TK./ IIId | 27 | 6 | 3.510.400 | 1 Orang | Umum |
| | | Penata/ IIIc | 8 | 6 | 3.510.400 | 1 Orang | |
| | | Penata Muda TK./ IIIf | 27 | 6 | 3.510.400 | 1 Orang | |
| | | Pengatur Muda TK./ IIIf | 8 | 6 | 3.510.400 | 1 Orang | |
| 7 | Pengelola Keuangan | Penata Muda TK./ IIIf | 26 | 6 | 3.510.400 | 1 Orang | Umum |
| | | Penata Muda/ IIIa | 8 | 6 | 3.510.400 | 1 Orang | |
| 8 | Pengolah Data Kesehatan | Penata/ IIIc | 26 | 6 | 3.510.400 | 1 Orang | Umum |
| 9 | Pengelola BMN | Penata Muda/ IIIa | 10 | 6 | 3.510.400 | 1 Orang | Umum |
| 9 | Komandan Jaga | Penata Muda/ IIIa | 15 | 6 | 3.510.400 | 3 Orang | Umum |
| | | Pengatur TK./ IIId | 16 | 6 | 3.510.400 | 1 Orang | |
| 10 | Satuan Pengamanan | Pengatur/ IIc | 15 | 5 | 3.134.250 | 2 Orang | Umum |

| | | | | | | | |
|---------------|---|-------------------------|----|---|-----------|---------------------|------|
| 11 | Tahanan/ Napi Pengadministrasian Umum | Pengatur TK.I/ IId | 13 | 5 | 3.134.250 | 1 Orang | Umum |
| | | Pengatur/ IIC | 10 | 5 | 3.134.250 | 1 Orang | |
| 12 | Pengelola Data Kepegawaian | Pengatur/ IIC | 9 | 5 | 3.134.250 | 1 Orang | Umum |
| | | Pengatur Muda TK.I/ IIB | 6 | 5 | 3.134.250 | 1 Orang | |
| 13 | Bendahara | Pengatur/ IIC | 8 | 7 | 3.915.950 | 1 Orang | Umum |
| Jumlah | | | | | | 59 Orang | |

Sumber : Laporan Subsidi Pengelolaan Data Rumah Tahanan Kelas IIB Manna (2019)

Berdasarkan tabel di atas tunjangan kinerja diberikan berdasarkan tupoksi kerja. Tunjangan kinerja fungsional khusus lebih besar daripada fungsional umum, hal ini dikarenakan tanggungjawab ASN dengan fungsional khusus lebih besar dari fungsional umum. Jabatan fungsional khusus hanya ada 1 orang yaitu sebagai perawat muda yang bertanggungjawab atas kesehatan seluruh narapidana serta mempunyai tupoksi tambahan sebagai pengelolah data kesehatan di Rutan Kelas IIB Manna. Selain itu ada jadwal kunjungan dokter dan tenaga kesehatan lainnya dari Puskesmas Pasar Manna yang merupakan program kegiatan dari Puskesmas karena Rutan Kelas IIB Manna termasuk dalam wilayah kerjanya dilakukan setiap bulan.

Adil dalam arti jabatan dengan beban tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan bobot yang sama dibayar sama dan pekerjaan yang menuntut pengetahuan, keterampilan serta tanggung jawab yang lebih tinggi dibayar lebih tinggi (Santoso, 2012). Besarnya tunjangan harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan. Tabel di atas menunjukkan bahwa besarnya tunjangan yang diberikan sesuai dengan resiko pekerjaan dan tanggungjawab yang dibebankan. Sehingga pegawai dituntut agar dapat berkompentensi demi

meningkatkan kemampuan, kinerja, beban kerja dan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang akan meningkatkan tunjangan kinerja ASN.

Hasil wawancara yang peneliti lakukan mengenai: Apakah tunjangan kinerja yang diberikan ditetapkan berdasarkan tupoksi ASN dan tupoksi tambahan?. Jawaban dari informan 1 menyatakan bahwa:

“...dalam pemberian tunjangan kinerja yang paling utama dijadikan sebagai dasar adalah capability dan kualitas SDM personil, bukan berdasarkan masa kerja, pangkat dan golongan tetapi sesuai dengan tupoksi kerja masing-masing pegawai.... Nah....itu....tunjangan kinerja belum dirasa adil karena tidak mempertimbangkan resiko kerja karena adanya tupoksi tambahan...contohnya...tunjangan kinerja untuk petugas dan pejabat diregu pengamanan beda pada kelas terendah dari fungsional umum/staf biasa...”

Pendapat lainnya diperoleh dari informan 2 yaitu :

“.....pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna sudah berjalan dengan baik sesuai dengan tupoksi kerja dan tupoksi tambahan....tetapi kedepannya perlu dilakukan evaluasi untuk ditinjau ulang dengan pertimbangan masa kerja, pangkat dan golongan...sehingga pegawai dengan masa kerja dan golongan yang lebih tinggi akan menerima tunjangan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang masa kerja, pangkat dan golongan yang lebih rendah dalam penetapan kelas jabatan...dengan demikian ada perbedaan jenjang tunjangan yang akan diterima antara pegawai yang masa kerja, pangkat dan golongan rendah dengan pegawai dengan masa kerja, pangkat dan golongan tinggi”

Selanjutnya informan 3 menyatakan :

“..pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna sudah berjalan dengan baik...namun dalam pelaksanaan tunjangan kinerja yang diterima pegawai saat ini adalah berdasarkan kelas jabatan...dimana kelas jabatan diukur berdasarkan tugas pokok dan tugas tambahansehingga tidak memenuhi prinsip keadilan bagi pegawai yang masa kerja, pangkat dan golongan yang lebih tinggi”

Hasil wawancara yang dilakukan terhadap informan pimpinan didapatkan bahwa 3 informan menyatakan pelaksanaan tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna dengan prinsip keadilan berjalan cukup baik. Menurut pendapat 3 orang ASN yang menanggapi pertanyaan mengenai pelaksanaan tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna dengan prinsip keadilan sebagaimana dirangkum sebagai berikut :

Informan 4 : **“Kalau menurut saya...tunjangan kinerja yang diberikan belum memenuhi prinsip keadilan walaupun tunjangan yang diberikan sesuai dengan tupoksi kinerja dan tupoksi tambahan.....karena pegawai yang mempunyai masa kerja yang lama tunjangan kinerjanya sama dengan pegawai yang baru diangkat...”**

Informan 5 : **“Yahh.....tunjangan yang didapat masing-masing pegawai berbeda sesuai dengan tupoksinya.... tanpa memandang pegawai yang baru atau lama tergantung dengan pangkat dan golongannya...gitu...yahhh....adil la menurut saya..”**

Informan 6 : **“Sudah baik.....menurut saya...tetapi.....kedepan sebaiknya ditinjau lagi supaya tidak ada kesenjangan dalam menerima tunjangan kinerja....baik itu berdasarkan tupoksi kerja maupun tupoksi tambahan.....”**

Berdasarkan wawancara di atas terhadap ASN Rumah Tahanan Kelas IIB Manna mengenai pelaksanaan tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna mempunyai persepsi yang sama dengan pimpinan atau pejabat atasan langsung dari ASN dimana pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja berdasarkan prinsip adil berjalan cukup baik.

Berdasarkan hasil observasi dan data yang didapat di lapangan bahwa unsur keadilan dalam pemberian tunjangan dilihat dari pelaksanaan tupoksi ASN sudah dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, tetapi belum adil pada ASN yang mempunyai tupoksi tambahan seperti pegawai yang mendapat tugas tambahan dari pimpinan tetapi tidak dihitung untuk mendapatkan tambahan tunjangan kinerja. Jadi tunjangan kinerja yang didapat berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang diemban.

e. Layak

Berdasarkan hasil Observasi yang peneliti dapatkan dilapangan mengenai pelaksanaan tunjangan kinerja dilihat dari dimensi layak, pemberian tunjangan kinerja diberikan sudah layak memenuhi kebutuhan hidup dan meningkatkan kesejahteraan ASN. Hal ini dapat dilihat dari kendaraan yang dimiliki ASN, dimana pegawai di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna memiliki kendaraan pribadi seperti motor, mobil serta sudah mempunyai rumah. Hal ini menunjukkan bahwa kesejahteraan ASN Rumah Tahanan Kelas IIB Manna sudah baik.

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya, meskipun tolak ukur layak sangat relative. Penerapan sistem tunjangan ASN mengacu pada prinsip Layak, yaitu dapat memenuhi kebutuhan hidup layak (bukan minimal) (Santoso, 2012).

Hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan mengajukan pertanyaan mengenai: Apakah menurut Bapak tunjangan kinerja yang diberikan sudah memenuhi kebutuhan hidup yang layak dan sudah dapat meningkatkan kesejahteraan hidup?. maka jawaban yang didapat dari informan 1 menyatakan bahwa :

“....pemberian tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna sudah layak dan dapat memenuhi kebutuhan hidup dan ekonomi masing-masing pegawai.... Ya...saya rasa tunjangan yang diberikan juga sudah dapat meningkatkan kesejahteraan keluarga mereka....karena saya melihat mereka punya kendaraan yang baik.....rumah.....”

Begitu juga yang diungkapkan oleh informan 2 yaitu :

“.....tunjangan kinerja yang diterima pegawai di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna sudah dapat memenuhi kebutuhan hidup yang layak...dan pastinya membuat mereka sejahtera...itu menurut saya...karena saya lihat mereka sudah hisa mempunyai kendaraan...rumah...haha..haha..”

Selanjutnya informan 3 menyatakan :

“..saya kira tunjangan kinerja yang diterima sudah sangat layak....karena sudah dapat memenuhi kebutuhan ekonomi...dan saya kira tunjangan kinerja....juga sudah bisa meningkatkan kesejahteraan pegawai dan keluarganya”

Hasil wawancara yang dilakukan terhadap informan pimpinan didapatkan bahwa ke-3 informan menyatakan pelaksanaan tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna dengan prinsip layak sudah berjalan baik. Menurut pendapat 3 orang pegawai yang menanggapi pertanyaan yang sama mengenai pelaksanaan tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna dengan prinsip layak dirangkum sebagai berikut :

Informan 4 : “.....menurut saya tunjangan kinerja sudah dapat memenuhi kebutuhan ekonomi...tetapi sebaiknya bisa ditambah lagi ..karena kebutuhan sekarang ini semakin meningkat....”

Informan 5 : “Sudah bisa memenuhi kebutuhan hidup saya dan keluarga dengan layak...tetapi untuk kebutuhan yang lain saya harus ada penghasilan lainnya.....”

Informan 6 : “....kalau tunjangan kinerja memenuhi kebutuhan hidup yang layak....ya...memang sudah layak ...kalau untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari....tetapi kalau untuk kesejahteraan....saya berharap tunjangan kinerja dapat ditingkatkan lagi karena biaya hidup sekarang semakin tinggi...”

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang didapat di lapangan bahwa unsur layak dalam pemberian tunjangan kinerja sudah dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, dan sudah memenuhi kebutuhan hidup ekonomi ASN.

f. Kompetitif

ASN Rumah Tahanan Kelas IIB Manna harus memiliki kompetensi minimal kesamaptaan, orientasi pemasyarakatan dan akan lebih baik lagi apabila keterampilan dan kompetensi seperti pada tabel 4.4 dapat diikuti sehingga pembinaan terhadap tahanan dapat dilakukan lebih maksimal.

Tunjangan kinerja yang lebih dilihat dari keterampilan dan kemampuan dalam melaksanakan tugas. Keterampilan dan kemampuan ini didapat dari pendidikan dan pelatihan-pelatihan yang menunjang dalam melaksanakan tugas. Hasil observasi yang peneliti dapatkan mengenai pelaksanaan tunjangan kinerja dilihat dari prinsip kompetitif, ASN Rumah Tahanan Kelas IIB Manna bersaing meningkatkan

kemampuan dengan ikut pelatihan-pelatihan dan melanjutkan pendidikan ketingkat yang lebih lanjut. Tunjangan kinerja dengan prinsip adil dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.4
Tunjangan Kinerja Berdasarkan Pendidikan dan Pelatihan
Di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna

| No. | Jenis Pendidikan dan Pelatihan | Jumlah |
|-----|--|----------|
| 1 | Orientasi Pemasarakatan | 11 Orang |
| 2 | Teknis Menembak | 4 Orang |
| 3 | Narkotika | 2 Orang |
| 4 | Pemandu Kadarkum | 1 Orang |
| 5 | Penataran Bendaharawan | 1 Orang |
| 6 | Penataran Perlengkapan | 1 Orang |
| 7 | Penataran Administrasi Hukum | 1 Orang |
| 8 | Kesamaptaan | 38 Orang |
| 9 | Instruktur Pertukangan/ Meubeller | 3 Orang |
| 10 | Intelejen Petugas Pemasarakatan | 1 Orang |
| 11 | Bimb. Tenaga Pembina/ Penyuluh Penyalahgunaan Narkotika | 1 Orang |
| 12 | Operator Komputer | 2 Orang |
| 13 | HAM | 1 Orang |
| 14 | Psikotropika | 1 Orang |
| 15 | Bimbingan Teknis Penyuluhan Hukum | 1 Orang |
| 16 | Diklat Pengadaan barang dan Jasa | 1 Orang |
| 17 | Diklat Infokom | 2 Orang |

Sumber : Laporan Subsidi Pengelolaan Data Rumah Tahanan Kelas IIB Manna (2019)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa ASN Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna mayoritas mengikuti pelatihan kesamaptaan. Kesamaptaan adalah pendidikan dan pelatihan dasar pemsarakatan yang bertujuan membentuk fisik dan mental ASN yang bertugas di unit-unit pelaksanaan teknis pemsarakatan. Selain itu saat ini ada 10 orang pegawai yang sedang mengikuti pendidikan, dimana 7 orang melanjutkan pendidikan S1 dan 3 orang pendidikan S2, sedangkan

5 orang ASN saat ini sedang mengikuti pelatihan orientasi pemasyarakatan dan kesamaptaan.

Hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan mengajukan pertanyaan mengenai: Apakah pendidikan ASN mempengaruhi pemberian tunjangan kinerja yang diterima dan apakah pelatihan-pelatih yang diikuti ASN juga bisa menambah tunjangan kinerja ASN?.

Informan 1 menjawab yaitu :

“...tentu saja ada persaingan dan kompetisi untuk mengejar kenaikan grade atau kelas jabatan sehingga.....pegawai termotivasi untuk meningkatkan kemampuannya.....baik itu...dalam meningkatkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi..... maupun dalam mengikuti kursus atau diklat-diklat lainnya.....”

Pernyataan oleh informan 2 yaitu :

“....bmm....kalau menurut saya....kami...sebagai atas mereka tidak menghambat pegawai yang mau mengembangkan kemampuannya ...silahkan kalau mereka mau melanjutkan pendidikan...kalau mau mendapatkan tunjangan yang lebih...memang harus meningkatkan keterampilan dan skill mereka.....ya.....salah satunya dengan melanjutkan pendidikan dan mengikuti diklat....”.

Selanjutnya informan 3 menyatakan :

“....kalau saya lihat...keinginan pegawai untuk mengembangkan diri sangat baik...karena mereka sudah mulai ikut pendidikan kembali...berlomba-lomba mengikuti diklat...karena...mereka masih muda dan mengetahui bahwa tunjangan kinerja yang didapat setiap bulan itu tergantung dari prestasi dan kemampuan diri pribadi.....”.

Hasil wawancara yang dilakukan terhadap informan pimpinan menyatakan bahwa pelaksanaan tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna dengan prinsip kompetitif sudah berjalan baik. Menurut

pendapat 3 orang ASN yang menanggapi pertanyaan yang sama mengenai pelaksanaan tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna dengan dimensi kompetitif sebagai berikut :

Informan 4 : “Sekarang ini memang harus melanjutkan pendidikan...serta mengikuti pelatihan-pelatihan.... karena kalau tidak demikian maka kita akan ketinggalan.....karena apabila kita melanjutkan pendidikan dan mengikuti pelatihan akan menambah kerja dan pastinya meningkatkan tunjangan kinerja....”.

Informan 5 : “Kita harus mengikuti pendidikan.....pelatihan-pelatihan sesuai dengan bidang tugas kita....apabila kita sudah mengikuti pelatihan maka kita akan diberikan tambahan beban kerja yang otomatis akan menambah tunjangan kinerja kita....”

Informan 6 : “Pelatihan dan pendidikan itu harus kita ikuti..... karena kalau tidak maka kita tidak akan berkembang dengan tugas itu-itu saja....dan tunjangan yang kita terima pastila juga kecil....”

Hasil wawancara dengan pimpinan dan ASN mengenai pelaksanaan tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna dilihat dari prinsip kompetitif sudah berjalan baik, karena semua ASN sudah berkompetisi untuk meningkatkan produktivitas kerja dan berusaha meningkatkan prestasi kerja dengan mengikuti pelatihan dan pendidikan. Dengan meningkatnya pendidikan dan pelatihan dari ASN mengakibatkan pelayanan yang diberikan Rumah Tahanan Kelas IIB Manna, hal ini dapat dilihat dengan meningkatnya ketertiban dan keberhasilan yang dilakukan dalam pembinaan para tahanan sehingga para tahanan keluar dari Rumah Tahanan Kelas IIB Manna sudah

mendapatkan keterampilan untuk bekal kembali kemasyarakatan sehingga menjadi pribadi yang lebih baik.

g. Transparan

Hasil observasi yang peneliti dapatkan mengenai pelaksanaan tunjangan kinerja dilihat dari prinsip transparan, sudah mengacu pada peraturan perundang-undangan yaitu Perpres Nomor 130 Tahun 2017 tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM RI. Selain ASN dapat menghitung sendiri tunjangan kinerja yang diterimanya sesuai dengan perundang-undangan yang ada, ASN juga menerima tanda terima/slip besaran tunjangan kerjanya sehingga tunjangan kinerja yang mereka terima jelas sesuai dengan kinerja yang mereka lakukan.

Hasil wawancara yang peneliti lakukan terhadap informan pimpinan atau pejabat atasan langsung dari ASN sehubungan dengan pelaksanaan tunjangan kinerja ditinjau dari prinsip transparan dengan mengajukan pertanyaan mengenai: Apakah tunjangan kinerja yang diberikan sesuai dengan peraturan-peraturan yang sudah ditetapkan dan apakah ASN menerima daftar terima tunjangan (ASN dapat menghitung sendiri tunjangannya?. Jawaban yang didapat dari informan 1 sebagai berikut :

“Pemberian tunjangan kinerja sudah diatur dan dilaksanakan sesuai dengan prinsip transparansi dan akuntabel, dimulai dari penetapan kelas jabatan dengan Perpres...kemudian...teknis dan mekanisme pelaksanaan dan pembayaran dengan Permen....kemudian setiap bulan dibayarkan dengan cara penghitungan absensi terlebih dahulu sebagai dasar

pemotongan yang telah diatur besaran dan jenisnya dalam daftar.....”

Pernyataan dari informan 2 yaitu :

“.....ya..sangat transparan.....karena adanya Perpres No. 130 Tahun 2017 tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM RI...sehingga pegawai dapat menghitung sendiri nominal tunjangan kinerja yang akan diterimanya...”

Pendapat serupa juga dinyatakan oleh informan 3 yaitu :

“..sistemnya sudah transparan...karena sudah ada diperaturan dan sudah ditentukan cara pembayarannya yang berdasarkan kehadiran pegawai....”

Hasil wawancara yang dilakukan terhadap informan pimpinan menyatakan bahwa pelaksanaan tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna dengan prinsip transparan sudah berjalan baik. Sedangkan hasil wawancara dengan informan dari 3 orang ASN yang menanggapi pertanyaan yang sama mengenai pelaksanaan tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna dengan dimensi transparan sebagai berikut :

Informan 4 : **“..sangat transparan karena sesuai dengan peraturan sebagai panduan tunjangan yang akan kita dapatkan.....dan kita juga dapat melihat dan menghitung sendiri tunjangan kinerja yang akan kita terima setiap bulan.....”**

Informan 5 : **“Ya....karena sesuai dengan peraturan yang ada..dan kita dapat memperkirakan berapa kita akan mendapatkan tunjangan kinerja setiap bulan...”**

Informan 6 : **“...ya...transparan....karena apabila absen kita ada yang kurang ...maka kita sudah bisa memperkirakan besaran tunjangan yang kita dapat...dihitung berdasarkan peraturan yang ada.....”**

Hasil wawancara dari pimpinan dan ASN mengenai pelaksanaan tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna dilihat dari prinsip transparan sudah berjalan baik sesuai prinsip transparansi dan akuntabel, karena sudah sesuai dengan peraturan yang sudah ditetapkan dan ASN dapat menghitung sendiri nominal tunjangan kerjanya sesuai dengan kelas jabatan yang telah ditetapkan.

B. Pembahasan

1. Sistem Merit

Sistem merit merupakan penetapan penghasilan ASN berdasarkan harga jabatan/kelas jabatan (*grade*). Dalam memberikan penghargaan, sistem prestasi kerja tidak memandang usia atau senioritas (masa kerja) ASN, sehingga pegawai yang masih muda (*junior*) apabila mampu berprestasi akan dapat melampaui seniorinya.

Berdasarkan hasil wawancara dan data yang peneliti dapatkan dari arsip dokumen di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna yang berhubungan dengan pelaksanaan tunjangan kinerja berdasarkan sistem merit secara umum sudah berjalan dengan baik, yaitu tunjangan kinerja diberikan sesuai dengan peraturan Kemenkumham Nomor 40 Tahun 2011 dimana tunjangan kinerja ditetapkan berdasarkan pertimbangan bobot dan beban kerja sehingga memacu produktivitas kerja pegawai. Dengan adanya tunjangan kinerja, ASN akan bekerja sesuai dengan target dan sasaran kinerja ASN yang telah ditetapkan. Dalam konteks dalam Undang- Undang Aparatur

Sipil Negara, konsep pengembangan *human capital* dapat dilihat dalam Pasal 51 Undang-Undang ASN. Dalam Pasal tersebut menyatakan bahwa Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit (KASN, 2018).

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Herman Suryadi (2013) pelaksanaan tunjangan kinerja dengan system merit dalam penetapan kelas jabatan ditetapkan berdasarkan pertimbangan bobot dan beban kerja yang diukur berdasarkan kinerja dari ASN. ASN dengan kinerja yang baik dengan beban kerja yang ditetapkan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab akan mendapatkan tunjangan kinerja berdasarkan hasil kerja yang telah dicapainya. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang didapat, dimana tunjangan kinerja yang diberikan pada ASN Rumah Tahanan Kelas IIB Manna ditetapkan berdasarkan pertimbangan bobot dan beban kerja sehingga memacu produktivitas kerja ASN dengan kata lain ASN dengan kinerja yang baik dengan beban kerja yang lebih akan berdampak pada penerimaan tunjangan kinerja yang baik juga.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan penerapan sistem merit dalam kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Sistem merit merupakan pendekatan dalam pemberian penghargaan yang didasarkan pada prestasi hasil kerja (*job performance*). Dalam sistem ini yang diutamakan adalah kemampuan kerja seseorang. Tujuan penerapan sistem merit adalah untuk memastikan jabatan di birokrasi pemerintah diduduki oleh orang-orang yang profesional, dalam arti kompeten dan melaksanakan tugas berdasarkan nilai dasar, kode etik

dan kode perilaku pegawai. Guna mendorong terwujudnya tujuan tersebut, KASN selaku lembaga yang diberi wewenang mengawasi pelaksanaan sistem merit, melakukan pemetaan guna mengetahui sejauh mana sistem merit telah diterapkan dimasing-masing instansi pemerintah. Dimana informasi tersebut digunakan untuk pembuatan kebijakan dan pembinaan.

Pelaksanaan tunjangan kinerja berdasarkan sistem merit ditetapkan berdasarkan kelas jabatan, disamping itu tunjangan kinerja diberikan tidak lepas dari capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang dibuat setiap tahun, apabila nilai capaian sasaran kinerja ASN artinya ASN sudah melaksanakan kerjanya dengan baik sesuai dengan sasaran yang sudah ditentukan. Kehadiran ASN juga harus memenuhi syarat untuk menerima tunjangan kinerja sebagaimana sudah diatur dalam Kemenkumham No. 22 Tahun 2014. Kehadiran memperlihatkan sisi disiplin sebagai ASN terhadap kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan demi terciptanya pemerintahan yang baik karena penilaian kinerja pegawai juga didasarkan pada kehadiran kerja dan laporan kinerja ASN setiap akhir bulan (Kemenkumham, 2014).

Sebagaimana pernyataan yang dikemukakan oleh Santa Monicca College dalam Santoso (2012), bahwa sistem merit merupakan pemberian imbalan kepada karyawan yang berorientasi pada rasa keadilan dan pemberian imbalan tersebut dikaitkan dengan kerjanya. Semakin baik kinerja karyawan, maka imbalan yang diperoleh semakin tinggi dan sebaliknya.

Unsur penilaian agar ASN dapat menerima tunjangan kinerja yaitu berdasarkan absensi elektronik atau kehadiran, kinerja atau capaian kerja, dan disiplin ASN. Nilai dan kelas suatu jabatan digunakan untuk menentukan besaran gaji yang selaras dengan beban pekerjaan dan tanggung jawab jabatan tersebut. ASN itu akan menerima tunjangan full apabila tugasnya dapat diselesaikan secara menyeluruh. Kalau pekerjaannya dilaksanakan tidak secara menyeluruh tentunya tunjangan kinerja yang didapatkannya akan fluktuatif yaitu bisa turun, bisa naik tetapi tidak akan melebihi plafon dan bisa turun sesuai kinerja yang dilakukan oleh ASN. Pemberian insentif dan tunjangan resiko baik secara parsial dan serentak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana tunjangan risiko mempunyai pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan pemberian insentif terhadap kinerja petugas karena beban kerja yang lebih (Syahputra, 2009).

Selain tunjangan kinerja untuk meningkatkan kinerja ASN pimpinan juga dapat memberikan tunjangan non materi seperti ucapan terima kasih dan pujian sebagai wujud perhatian dan dorongan kerja terhadap hasil kerja ASN agar timbul rasa senang pada diri ASN sehingga mereka terus dapat meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian data dilapangan pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja berdasarkan sistem merit secara umum sudah baik sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan, dimana tunjangan kinerja diberikan berdasarkan kelas jabatan yang sudah ditetapkan sesuai dengan bobot, beban

kerja dan tanggungjawab yang diembannya. Selain itu pemberian tunjangan kinerja ASN diberikan sesuai dengan Sasaran kinerja Pegawai (SKP) yang dibuat setiap tahun yang dinilai oleh atasan langsung masing-masing ASN dimana hasil dari capaian SKP setiap ASN meningkat. Meningkatnya kinerja ASN dapat dilihat dari pembinaan narapidana, dimana ASN mengarahkan setiap narapidana untuk meningkatkan potensi diri dengan mengasah keterampilan masing-masing narapidana baik dibidang pertanian, peternakan dan keterampilan dibidang kerajinan yang berguna untuk bekal kembali terjun kedalam masyarakat.

Hasil penelitian juga didapatkan tunjangan kinerja yang diberikan ditetapkan dari kedisiplinan yang dilihat dari kehadiran ASN melalui absensi sidik jari (*Fingger Print*), didapatkan ASN yang kurang disiplin dimana ASN masih ada yang telat masuk, sudah keluar kantor sebelum jam istirahat tiba dan tidak kembali lagi bekerja untuk melaksanakan kewajibannya seperti jadwal yang telah ditetapkan dan baru kembali lagi ketika mendekati jam pulang sebaiknya diberikan sanksi pengurangan tunjangan kinerja sehingga disiplin pegawai dapat meningkat dan memaksimalkan kinerja ASN.

2. Adil

Menurut Santoso (2012) tunjangan kinerja ASN mengacu pada prinsip adil dalam arti jabatan dengan beban tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan bobot yang sama dibayar sama. ASN menerima tunjangan kinerja sesuai dengan tupoksi kerja dan tupoksi tambahan, sehingga ada

keseimbangan antara produktivitas dengan upah/gaji atau tunjangan yang diterimanya, sehingga ASN menerima tunjangan kinerja berdasarkan hasil pengorbanan yang sudah dilakukan seimbang dengan imbalan yang diterima.

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti dapatkan dari arsip dokumen di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna yang berhubungan dengan pelaksanaan tunjangan kinerja berdasarkan prinsip adil sudah berjalan baik sesuai dengan peraturan Kemenkumham No. 40 tahun 2011 dimana tunjangan kinerja ditetapkan dengan adil berdasarkan tugas pokok dan fungsi setiap ASN, tetapi hal tersebut belum memenuhi prinsip keadilan bagi ASN dengan masa kerja, pangkat dan golongan yang lebih tinggi.

Hasil wawancara didapatkan bahwa tunjangan kinerja diberikan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi tetapi ASN dengan tugas tambahan yang didapat dari pimpinan tidak mendapatkan tunjangan kinerja tambahan, sehingga ASN dengan tupoksi tambahan merasa hal ini tidak berdasarkan prinsip keadilan. Keadilan dalam pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja bukan berarti sama rasa sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus dikaitkan dengan adanya hubungan antara pengorbanan dengan apa yang sudah dikerjakan.

Menurut Aldi (2016), jika karyawan merasa imbalan yang diterimanya telah sebanding dengan kontribusi yang telah diberikan, maka karyawan tersebut akan berusaha mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya dikemudian hari. Namun, apabila karyawan merasa tunjangan/kompensasi

finansial yang mereka dapatkan kurang sesuai dengan apa yang telah diberikan atau karyawan merasa sistem pemberian tunjangan/kompensasi yang ada kurang sesuai, maka karyawan cenderung enggan untuk berusaha meningkatkan kinerjanya.

Keadilan harus terkait antara adanya hubungan penghasilan (output) yang diharapkan dengan hasil kinerja yang dilaksanakan. Output ini ditunjukkan dari upah yang diterima para ASN yang bersangkutan, dimana didalamnya tercantum rasa keadilan yang sangat diperhatikan oleh setiap ASN penerima tunjangan tersebut. Keadilan tunjangan kinerja yang didapat merupakan suatu keadilan yang dirasakan seorang karyawan dimana dia merasa bahwa input yang dimilikinya telah dihargai sesuai dengan semestinya. Input yang berupa pengetahuan, kemampuan, pengalaman, kerajinan maupun kegigihan ini dihargai secara wajar melalui tunjangan kinerja, gaji, pujian dari pimpinan, promosi jabatan (Agwu, 2013).

Adil atau tidak adil tunjangan kinerja yang didapatkan juga akan mendorong ASN untuk membentuk pertimbangan terhadap nilai dari suatu tunjangan/kompensasi. Pada waktu seorang ASN merasa item tunjangan, isi, maupun metode penetapannya adalah tidak adil, maka ASN tidak akan mengalami kepuasan dengan kompensasi tersebut. Selanjutnya, ketidakpuasan juga akan menghasilkan kompensasi yang tidak dinilai oleh ASN atau ASN tidak akan menganggap kompensasi tersebut sebagai sesuatu yang efektif untuk meningkatkan kinerja ASN.

Jadi berdasarkan hasil data yang didapat, bahwa pelaksanaan tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna dengan prinsip adil sudah berjalan baik sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, tetapi belum adil pada ASN yang mempunyai tupoksi tambahan seperti ASN yang mendapat tugas tambahan dari pimpinan tetapi tidak dihitung untuk mendapatkan tambahan tunjangan kinerja. Kedepannya perlu dievaluasi lagi penetapan standar besaran tunjangan kinerja yang akan diterima ASN dengan mempertimbangan beban kerja dan tupoksi tambahan disamping masa kerja, pangkat dan golongan sehingga dapat memenuhi prinsip keadilan dalam pelaksanaan tunjangan kinerja.

3. Layak

Berdasarkan hasil wawancara dan data yang peneliti dapatkan dari arsip dokumen di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna yang berhubungan dengan pelaksanaan tunjangan kinerja berdasarkan prinsip layak sudah berjalan baik dan dapat memenuhi kebutuhan hidup ekonomi serta meningkatkan kesejahteraan keluarga. Batasan kelayakan dalam sistem kompensasi, yaitu kesesuaian dengan aturan pemerintah, dimana kompensasi yang diterima pegawai sesuai dengan standar upah minimum yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Sebagaimana penjelasan Pasal 7 Undang-undang No. 43 tahun 1999 menyatakan bahwa : “pada dasarnya setiap pegawai negeri sipil beserta keluarganya harus dapat hidup layak dari gajinya”, sehingga dengan demikian ia akan dapat memusatkan perhatian dan kegiatannya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

Menurut Mangkunegara (2004) pemberian tunjangan kinerja juga perlu memperhatikan masalah kelayakan. Pengertian layak ini berkaitan dengan standar hidup seperti kebutuhan pokok atau upah minimum sesuai dengan ketentuan pemerintah. Kelayakan juga dilihat dengan cara membandingkan pengupahan di perusahaan lain. Bila kelayakan ini sudah tercapai, maka perusahaan sudah mencapai apa yang disebut konsistensi eksternal. Apabila upaya didalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dari perusahaan-perusahaan lain, maka hal ini dapat mengakibatkan kesulitan bagi perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Abdullahi Babagana (2015), menyatakan karyawan akan memberikan kinerja yang baik untuk kebutuhan perusahaan jika perusahaan memberi mereka motivasi dalam kesempatan yang sama untuk tumbuh dan tunjangan yang layak bagi karyawan mereka. Kompensasi dikatakan layak adalah kompensasi yang diterima pegawai dapat memenuhi kebutuhan hidup, dalam hal ini mengacu pada batas upah minimal yang sudah ditetapkan pemerintah dan dikaitkan dengan standar hidup dan peraturan-peraturan ketenagakerjaan. Seperti kebutuhan fisik minimum dan upah minimum regional.

Kompensasi yang tinggi dan layak juga dapat mempertahankan ASN yang ada. Jika ASN merasa kompensasi yang diberikan pemerintah kepadanya cukup memadai untuk menghidupi diri dan keluarganya, maka ia akan tetap bekerja di pemerintahan tersebut, tetapi manakala kompensasi yang mereka terima dari pemerintah tidak memadai guna menghidupi diri

dan keluarganya, maka mereka akan berpikir untuk keluar ke tempat lain yang sistem kompensasinya lebih baik dari tempat asal ia bekerja karena tunjangan kinerja/remunerasi merupakan sumber pegawai untuk meningkatkan kinerjanya (Ojele, 2017).

Kaitan dengan hidup layak Saydam (dalam Herman, 2013), mengemukakan bahwa; “hidup layak adalah apabila dengan menerima gaji tersebut para karyawan dapat memenuhi segala kebutuhan hidup diri dan keluarganya”. Pemberian tunjangan kinerja ASN dilaksanakan secara adil dan layak yang sesuai dengan bobot pekerjaan dan tanggung jawabnya untuk memacu produktivitas serta menjamin kesejahteraan ASN dan lembaga yang telah menerima tunjangan kinerja harus memiliki kinerja yang terukur, dan sesuai dengan sasaran kerja ASN.

Berdasarkan data yang didapat pemberian tunjangan kinerja ASN di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna dari prinsip layak sesuai dengan peraturan yang sudah ditetapkan serta tidak ada hambatan dan kendala. ASN sudah dapat memenuhi kebutuhan hidup dan dapat mensejahterakan keluarganya, dimana mereka sudah memiliki rumah sendiri dan kendaraan serta fasilitas yang menunjang kehidupan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya.

4. Kompetitif

Standar kompetitif yang harus dimiliki ASN Rumah Tahanan Kelas IIB Manna yaitu sudah mengikuti pendidikan dan pelatihan dasar minimal orientasi masyarakat dan kesamaptaannya. Setelah itu ASN boleh

mengikuti pendidikan dan pelatihan yang ditetapkan sesuai dengan kebutuhan pelayanan di Rumah Tahanan Klas IIB Manna untuk mengembangkan diri demi meningkatkan kualitas dan keterampilan pribadi.

Berdasarkan hasil wawancara dan data yang peneliti dapatkan dari arsip dokumen di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna yang berhubungan dengan pelaksanaan tunjangan kinerja berdasarkan prinsip kompetitif sudah berjalan baik, karena semua ASN sudah berkompetisi untuk meningkatkan produktivitas kerja dan berusaha meningkatkan prestasi kerja dengan mengikuti pelatihan dan pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa ASN di Rumah Tahanan Klas IIB Manna sudah berkompetisi dalam meningkatkan kualitas diri dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan-pelatihan.

Sistem pemberian tunjangan kinerja dapat menciptakan persaingan dan kompetisi kerja yang positif diantara ASN. Perbedaan akan muncul antara karyawan yang malas rajin, karyawan yang ingin belajar atau tidak ingin belajar. Tunjangan kinerja dimaksudkan untuk merangsang karyawan agar berkompetisi dalam melakukan pekerjaan, yang diharapkan akan dihasilkan kinerja karyawan yang jauh lebih baik dan maksimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Herman (2013) menyatakan bahwa pegawai yang menerima tunjangan kinerja (remunerasi) dapat meningkatkan kompetensi atau kemampuan serta meningkatkan produktivitas kerja sehingga mendapatkan kualitas kerja yang lebih baik karena tunjangan kinerja diberikan kepada pegawai berdasarkan input, output serta kompetensi yang dimiliki. Input dalam hal ini adalah sebagai seorang ASN

melakukan sesuatu pekerjaan untuk mencapai tujuan kinerja. Hal ini berhubungan dengan kompetensi apa yang dikuasai oleh ASN tersebut. Untuk itulah, perlu diberikan tunjangan untuk kompetensi apa yang telah dikuasai oleh ASN tersebut sesuai dengan yang dipersyaratkan. Begitu juga dengan output, adalah apa hasil kerja yang dicapai oleh ASN tersebut dalam pekerjaannya. Output ini adalah target kinerja yang dihasilkan ASN tersebut, sehingga perlu diberikan imbalan berupa tunjangan kinerja apabila pegawai tersebut mampu untuk mencapainya.

ASN di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna tidak ada kendala untuk berkompentisi meningkatkan keterampilan dengan melanjutkan pendidikan dan mengikuti pelatihan demi mendapatkan tunjangan kinerja yang lebih besar. Mereka selalu mendapat izin dari atasan apabila mau melanjutkan pendidikan dan mengikuti pelatihan demi meningkatkan produktivitas ASN yang lebih maksimal, karena semakin besar usaha untuk berprestasi dalam meningkatkan kualitas kinerja maka semakin besar juga hasil yang akan didapat dalam tunjangan kerjanya.

Semakin meningkatnya pendidikan dan pelatihan ASN Rumah Tahanan Kelas IIB Manna membuat tata kelola semakin meningkat, baik itu dilihat secara administrasi maupun pelayanan yang diberikan dalam membina para tahanan untuk menjadi pribadi yang lebih baik. Hal ini dapat dilihat dari potensi diri setiap tahanan yang diarahkan agar dapat menjadi bekal apabila sudah habis masa tahanan untuk bergaul kembali kedalam masyarakat.

5. Transparansi

Istilah transparansi memiliki hubungan erat dengan informasi. Selain itu, transparansi juga berkaitan dengan keterbukaan (*openness*), dan akses (*access*). Transparansi yaitu keterbukaan atas semua tindakan dan kebijakan yang berlandaskan ketentuan dari pemerintah, dimana hal ini dapat terlihat dari keterbukaan Rumah Tahanan Kelas IIB Manna dalam memberikan tunjangan kinerja ASN.

Berdasarkan hasil wawancara dan data yang peneliti dapatkan dari arsip dokumen di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna yang berhubungan dengan pelaksanaan tunjangan kinerja berdasarkan prinsip transparan sudah berjalan baik, karena sudah sesuai dengan peraturan yang sudah ditetapkan yaitu Kemenkumham Tahun 2014 disamping absensi ASN setiap hari, sehingga ASN dapat menghitung sendiri nominal tunjangan kerjanya sesuai dengan kelas jabatan yang telah ditetapkan dari prinsip transparan dan akuntabel. ASN juga dapat bertanya langsung secara rinci mengenai tunjangan kinerja yang didapatnya serta mendapatkan langsung slip penerimaan tunjangan kerjanya sehingga tunjangan kinerja yang diterimanya benar-benar jelas dan transparan.

Transparansi dalam pembayaran tunjangan kinerja/remunerasi secara rinci mengenai komponen yang dibayarkan merupakan hal yang penting dilakukan oleh Rumah Tahanan Kelas IIB Manna sesuai prinsip transparan dan akuntabel. Transparansi merupakan prinsip untuk membangun kepercayaan ASN terhadap organisasi/instansi agar ASN mendapatkan

tunjangan kinerja sesuai dengan kualitas dirinya, sehingga ASN dapat mengetahui tunjangan yang akan diterimanya apabila dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan maksimal sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Pendapat tersebut diperkuat dengan hasil penelitian Herman (2013), dimana sistem remunerasi yang dihitung berdasarkan *compensable factors* lebih memenuhi prinsip transparansi informasi mengenai kriteria dan penghitungan yang digunakan dalam menentukan nilai tunjangan kinerja karyawan.

Berdasarkan prinsip transparansi pemberian tunjangan kinerja ASN di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna tidak ada hambatan dalam pelaksanaannya. Pemberian tunjangan kinerja dilaksanakan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan sehingga tunjangan kinerja yang diterima jelas dan rinci diberikan sesuai dengan kinerja yang dilakukan. Dengan adanya transparansi dalam pemberian tunjangan kinerja memberikan dampak pada ASN untuk bekerja secara optimal sehingga mendapat tunjangan kinerja yang maksimal.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Pelaksanaan tunjangan kinerja ASN di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna dengan sistem merit secara umum sudah baik sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan dimana:
 - a. Tunjangan kinerja diberikan berdasarkan kelas jabatan yang sudah ditetapkan sesuai dengan bobot, beban kerja dan tanggung jawab.
 - b. Tunjangan kinerja ASN diberikan sesuai dengan Sasaran kinerja Pegawai (SKP) yang dibuat setiap tahun yang dinilai oleh atasan langsung masing-masing pegawai.
 - c. Tunjangan kinerja ditetapkan berdasarkan disiplin ASN yang dilihat dari kehadiran melalui absensi sidik jari (*Fingger Print*), didapatkan ASN yang kurang disiplin dimana ASN masih ada yang telat masuk, sudah keluar kantor sebelum jam istirahat tiba dan tidak kembali lagi bekerja untuk melaksanakan kewajibannya seperti jadwal yang telah ditetapkan dan baru kembali lagi ketika mendekati jam pulang.
2. Pelaksanaan tunjangan kinerja ASN di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna dengan menggunakan prinsip adil secara umum sudah baik dilaksanakan secara adil sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, tetapi belum adil pada ASN yang mempunyai tupoksi tambahan seperti ASN yang mendapat tugas

tambahan dari pimpinan tetapi tidak dihitung untuk mendapatkan tambahan tunjangan kinerja.

3. Pelaksanaan tunjangan kinerja ASN di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna dengan menggunakan prinsip layak secara umum sudah baik karena sudah dapat memenuhi kebutuhan hidup dan dapat mensejahterakan keluarga ASN, dimana mereka sudah memiliki rumah sendiri dan kendaraan serta fasilitas yang menunjang kehidupan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya.
4. Pelaksanaan tunjangan kinerja ASN Rumah Tahanan Kelas IIB Manna dengan menggunakan prinsip kompetitif masuk dalam kualifikasi baik dimana ASN berkompetisi meningkatkan keterampilan dengan melanjutkan pendidikan dan mengikuti pelatihan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan dan meningkatkan potensi diri setiap tahanan yang diarahkan agar dapat menjadi bekal apabila sudah habis masa tahanan untuk bergaul kembali kedalam masyarakat.
5. Pelaksanaan tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna dengan prinsip transparan sudah berjalan baik karena dilaksanakan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan sehingga tunjangan kinerja yang diterima jelas dan rinci diberikan sesuai dengan kinerja yang dilakukan sehingga ASN bekerja secara optimal dan mendapat tunjangan kinerja yang maksimal.

B. Saran

1. Bagi Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna

Pemberian tunjangan kinerja yang diberikan hendaknya dapat dievaluasi lagi penetapan standar besaran tunjangan kinerja yang akan diterima ASN dengan mempertimbangan masa kerja, pangkat dan golongan sehingga pegawai terus dapat meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu hendaknya kedisiplinan ASN pada kehadiran dan ketepatan waktu lebih diperhatikan seperti ASN yang masuk kerja dan pulang kerja tidak sesuai waktu yang ditetapkan dan ASN yang keluar tanpa izin dari pimpinan, sehingga tunjangan kinerja diberikan memang dapat meningkatkan produktivitas kerja ASN.

2. Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN)

Diharapkan dengan pemberian tunjangan kinerja yang sesuai dapat meningkatkan disiplin kerja lebih maksimal sehingga dapat meningkatkan kinerja ASN dengan lebih baik sesuai harapan dan tujuan yang ingin dicapai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna.

3. Bagi para peneliti selanjutnya

Diharapkan dapat meneliti faktor-faktor lain yang memiliki hubungan dengan analisis pemberian tunjangan kinerja dan dapat mengembangkan penelitian sejenis dengan sampel yang berbeda dan lebih banyak sehingga hasilnya nanti akan dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan (2007). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Prenada Meda Group.
- Dessler, Gary. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10, Jilid 2, PT. INDEKS, Jakarta.
- Grinnell Jr, R. M., & Unrau, Y. A. (2010). *Social Work Research and Evaluation: Foundations of Evidence-based Practice*. Oxford University Press.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke-17, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Idrus, Muhammad. (2009). *Metode Penelitian Ilmu Sosial, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta : Erlangga
- Juliantoro. (2010). *Analisis Pengaruh Remunerasi, Motivasi Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Utara*.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen kompensasi*. Jakarta: Rajawali pers.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Graha Ilmu, Yogyakarta
- Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), (2018). *Pemetaan Penerapan Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN)*. Jakarta.
- Mahmudi, (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta.
- Mangkunegaran, A.A. (2013). *Menejemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Moehariono. (2014). *Pengukuran Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Moleong, L. J., (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Miles, M. B. & Huberman, A. (2014). *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru*. Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohisi. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Pasolong. (2010). *Teori administrasi publik*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Retnaningsih, Sudarwanti. (2007). *Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Pada Sentral Pengolahan Pos Semarang)*. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Rivai, Veithzal (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*, cetakan ke-5, PT. Raja Grafindo Persada, Depok.
- Rutan Manna. (2019). *Bagian Tata Usaha Rumah Tahanan dan Profil Rumah Tahanan Manna Tahun 2018*. Bengkulu Selatan
- Santoso, Urip. (2012). *Remunerasi Pegawai Negeri Sipil*. Diunduh dari. <http://uripsantoso.wordpress.com/2012/11/03/remunerasi-pegawainegeri-sipil/>Tanggal 20 Maret 2019.
- Sedarmayanti. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Grasindo.
- Simamora, B. (2004). *Riset Pemasaran*. Jakarta, Gramedia Utama.
- Sugiyono (2015). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Syahputra. (2009). *Analisis Pengaruh Pemberian Insentif Dan Tunjangan Risiko Terhadap Kinerja Petugas Pemasarakatan Bagian Pengamanan Di Lembaga Pemasarakatan Klas II A Anak Medan*.
- Tohardi, Ahmad. (2008). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju.
- Wilson, B. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga

Peraturan Perundang-Undangan

- Republik Indonesia. (2014). *Peraturan Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2014 Tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai Di Lingkungan Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia*. Jakarta: Kemenkumham RI.
- Republik Indonesia. (2012). *Peraturan Kepala Badan Pusat Statistik No. 77 Tahun 2012 Tentang Teknis Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Pusat Statistik*. Jakarta.
- Republik Indonesia. (2012). *Perka BKN 21 Tahun 2011 Tig Pedoman Pelaksanaan Evaluasi Jabatan PNS*. Jakarta.

Republik Indonesia. (2011). *PermenPAN&RB No 34 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri*. Jakarta.

Jurnal

- Abdullahi, Babagana & Dungus, Babagana. (2015). Effect Of Remuneration and Achievement Motivation To Be SAR Center Employee Performance Industries Results Plantation Makasar. *Journal of Economic and Sustainable Development* 6(5): 217-224.
- Aldi, C. N. (2016). The Effect Of Remuneration On Motivation That Implicates Employee's Performance In XYZ Company. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneur ship*, Vol. 2 No. 2, May 2016.
- Agwu, M. O. (2013). Impact of Fair Reward System on Employees Job Performance in Nigerian Agip Oil Company Limited Port-Harcourt. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science* 3(1): 47-64, 2013.
- Herman, Suryadi (2013). Implementasi Remunerasi Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Bengkulu. *Jurnal Ilmiah Manajemen Volume 15 No.1 Oktober 2013*.
- Maryesa, L.(2016). Analisis Peran Remunerasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Pegawai Guna Meningkatkan Kinerja Pegawai di Lembaga Penerbangan dan Antariksa Nasional. *Jurnal Manajemen IKM, Vol. 11 No. 2. September 2016 (159-172)*.
- Ojeleye, Y. C. (2017). The Impact of Remuneration on Employees' Performance : A Study of Abdul Gusau Polytechnic, Talata-Mafara and State College of Education Maru, Zamfara State. *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter) 7, 2014, No. 2Vol.*
- Palagia. Misail. (2012). Remunerasi, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pajak. *Jurnal Analisis, Juni 2012, Vol.1 No.1: 73 –78*.
- Roza, Gustika. (2013). Pengaruh Pemberian Remunerasi Terhadap Kinerja Anggota Polri Polres Pasaman (Studi Kasus Anggota Polri yang Berpangkat BRIPDA S/D BRIPKA). *e-Jurnal Apresiasi Ekonomi Volume 1, Nomor 1, Januari 2013 : 22-31*.

Lampiran 1. Pedoman Prosedur Wawancara Mendalam

PEDOMAN PROSEDUR WAWANCARA MENDALAM

A. Pengantar Wawancara

1. Memberi salam dan ucapan terimakasih kepada informan karena bersedia meluangkan waktu dan memberikan informasi.
2. Memperkenalkan diri.
3. Menginformasikan bahwa wawancara berlangsung singkat, kurang lebih 15 menit.
4. Menjelaskan tujuan wawancara.

B. Tujuan Wawancara

Sebagai data penelitian proposal penelitian dengan judul “Analisis Aparatur Sipil Negara di Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Manna”.

C. Prosedur Wawancara

1. Meminta ijin kepada informan untuk melakukan wawancara.
2. Meminta informan untuk memberikan pendapatnya baik positif maupun negatif.
3. Menjelaskan bahwa wawancara direkam dengan menggunakan Hp/video kamera.
4. Menjelaskan bahwa hasil wawancara hanya untuk tujuan penelitian dan dijamin kerahasiaannya.

D. Kesimpulan dan Penutup Wawancara

1. Pewawancara membuat rangkuman hasil wawancara.
2. Menanyakan kepada informan apakah masih ada yang ingin ditambahkan.
3. Mengucapkan terima kasih kepada informan atas informasi yang diberikan dan meminta maaf jika ada kesalahan.

Lampiran 2. Panduan Wawancara Mendalam

PANDUAN WAWANCARA**ANALISIS TUNJANGAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI
RUMAH TAHANAN NEGARA KELAS IIB MANNA**

Inisial Responden :

Jabatan :

Pendidikan :

Hari/Tanggal :

Pukul :

Tempat :

Nomor Informan :

| No | Prinsip Tunjangan Kinerja | Kode | Fokus Penelitian | Pertanyaan |
|----|---------------------------|------|---|--|
| 1. | Sistem Merit | S.1 | Kelas jabatan (<i>grade</i>) /Pangkat/ Golongan | Pemberian tunjangan kinerja dengan system merit berdasarkan kelas jabatan, apakah hal ini sudah berlaku di instansi Bapak? |
| | | S.2 | SKP | Apakah Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang dibuat oleh pegawai bapak mempunyai pengaruh terhadap tunjangan kinerja yang diterima? |
| | | S.3 | Kehadiran | Apakah kehadiran pegawai juga berpengaruh terhadap besaran tunjangan kinerja pegawai? |
| | | S.4 | Disiplin Kerja | Bagaimana dengan disiplin kerja bila dikaitkan dengan tunjangan kinerja yang diberikan? |
| 2. | Adil | A.1 | Tupoksi pegawai | Apakah tunjangan kinerja yang diberikan ditetapkan berdasarkan tupoksi pegawai? |
| | | A.2 | Tupoksi tambahan | Apakah dengan adanya tupoksi tambahan juga akan menambah tunjangan kinerja yang diterima? |

| | | | | |
|----|------------|-----|----------------------------------|--|
| 3. | Layak | L.1 | Memenuhi kebutuhan hidup | Apakah menurut Bapak tunjangan kinerja yang diberikan sudah memenuhi kebutuhan hidup yang layak? |
| | | L.2 | Meningkatkan kesejahteraan hidup | Apakah menurut Bapak tunjangan kinerja yang diterima pegawai sudah dapat meningkatkan kesejahteraan hidup? |
| 4. | Kompetitif | K.1 | Pendidikan | Dengan diberikannya tunjangan kinerja membuat pegawai Bapak berkompetisi untuk meningkatkan kemampuan kerjanya seperti melanjutkan pendidikan? |
| | | K.2 | Pelatihan | Apakah pelatihan-pelatihan yang diikuti pegawai juga bisa menambah tunjangan yang diterima pegawai? |
| 5. | Transparan | T.1 | Peraturan-peraturan | Apakah tunjangan kinerja yang diberikan sesuai dengan peraturan-peraturan yang sudah ditetapkan? |
| | | T.2 | Daftar terima tunjangan kinerja | Apakah pegawai menerima daftar terima tunjangan (pegawai dapat menghitung sendiri tunjangannya)? |

Lampiran 3. Hasil Wawancara

HASIL WAWANCARA

Inisial Responden : FLHS
 Jabatan : Kepala Pengaman Rutan Manna
 Pendidikan : S1 (Sarjana Hukum)
 Hari/Tanggal : Senin/01 Juli 2019
 Pukul : 08.51 wib
 Tempat : Rutan Manna
 Nomor Informan : 01

| Sumber | Kode | Transkrip Dokumen | Data Faktual | Interprestasi |
|---------------|------|---|--|--|
| Informan 1 | S.1 |secara umum sistem pelaksanaan tunjangan kinerja di Kementerian Hukum & HAM ditentukan melalui pemetaan jabatan dan kebutuhan organisasi, kemudian diadakan assasment untuk mendapatkan <i>the right men on the right place</i> di Rutan Kelas IIB Manna...sistem ini belum berjalan secara maksimal karena keterbatasan SDM dan kurangnya pegawai....tunjangan kinerja diberikan berdasarkan beban kerja pegawai....dengan nama dan kelas jabatan yang telah ditentukan.... | Tunjangan kinerja ditentukan berdasarkan Kelas jabatan | Tunjangan kinerja yang dilaksanakan dengan system merit sudah berjalan dengan baik |
| | S.2 | Tentu saja SKP berpengaruh pada pemberian tunjangan kinerja....karena SKP adalah penilaian kinerja yang telah dilakukan selama satu tahun.....apabila kinerjanya terpenuhi maka.....maka kinerjanya selama ini baik..... | Tunjangan kinerja dibayar berdasarkan kategori dan nilai capaian SKP | Capaian SKP pegawai terpenuhi untuk mendapatkan tunjangan kinerja |
| | S.3 |selain berdasarkan beban kerja pegawai.... pelaksanaan | Kehadiran telah | Meningkatnya |

| | pemberian tunjangan kinerja diberikan berdasarkan absensi setiap bulannya... apabila tidak hadir pasti ada potongan... | menjadi sasaran untuk menentukan tunjangan kinerja | kehadiran pegawai untuk mendapatkan tunjangan kinerja |
|--------|---|---|--|
| S.4 | dan... pastinya.. disiplin kerja pegawai itu harus....itu berkaitan dengan kehadiran....ketepatan pegawai melaksanakan tugasnya... dan tentunya berpengaruh pada tunjangan kinerja yang akan diterimanya.... | Disiplin kerja mempengaruhi tunjangan kinerja | Disiplin kerja pegawai untuk meningkatkan tunjangan kinerja |
| A.1 |dalam pemberian tunjangan kinerja yang paling utama dijadikan sebagai dasar adalah capability dan kualitas SDM personil, bukan berdasarkan masa kerja, pangkat dan golongan tetapi sesuai dengan tupoksi kerja masing-masing pegawai.... | Tunjangan kinerja diberikan berdasarkan tupoksi pegawai | Tunjangan kinerja diberikan berdasarkan tupoksi pegawai |
| A.2 | Nah....itu....tunjangan kinerja belum dirasa adil karena tidak mempertimbangkan resiko kerja karena adanya tupoksi tambahan... contohnya...tunjangan kinerja untuk petugas dan pejabat diregu pengamanan beda pada kelas kelas terendah dari fungsional umum/staf biasa...'' | Tupoksi tambahan tidak mempengaruhi besarnya tunjangan kinerja | |
| L.1 |pemberian tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna sudah layak dan dapat memenuhi kebutuhan hidup dan ekonomi masing-masing pegawai.... | Tunjangan kinerja dapat memenuhi kebutuhan ekonomi | Tunjangan yang layak memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya |
| L.2 | Ya...saya rasa tunjangan yang diberikan sudah dapat meningkatkan kesejahteraan keluarga mereka...karena saya melihat mereka punya kendaraan yang baik....rumah.... | Tunjangan kinerja bisa meningkatkan kesejahteraan keluarga | |
| K.1, 2 | ..tentu saja ada persaingan dan kompetisi untuk mengejar kenaikan grade atau kelas jabatan sehingga....pegawai termotivasi untuk meningkatkan kemampuannya....baik itu...dalam meningkatkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi.... maupun dalam mengikuti kursus atau diklat-diklat lainnya.... | Pendidikan dan pelatihan memotivasi pegawai untuk meningkatkan kelas jabatan dalam penerimaan tunjangan | Adanya persaingan antara pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan untuk mendapatkan |

| | | | | |
|--|--------|--|---|---|
| | T.1, 2 | <p>Pemberian tunjangan kinerja sudah diatur dan dilaksanakan sesuai dengan prinsip transparansi dan akuntabel, dimulai dari penetapan kelas jabatan dengan Perpres... kemudian... teknis dan mekanisme pelaksanaan dan pembayaran dengan Permen... kemudian setiap bulan dibayarkan dengan cara penghitungan absensi terlebih dahulu sebagai dasar pemotongan yang telah diatur besaran dan jenisnya dalam daftar.....</p> | <p>kinerja Tunjangan kinerja jelas dan sesuai dengan peraturan pemerintah</p> | <p>tunjangan kinerja Kejelasan dan ketetapan resmi meningkatkan kepercayaan pegawai dalam menerima tunjangan kinerja.</p> |
|--|--------|--|---|---|

Inisial Responden : AR
 Jabatan : Kasubsi Pelayanan Tahanan Rutan Manna
 Pendidikan : SI (Sarjana Hukum)
 Hari/Tanggal : Senin/01 Juli 2019
 Pukul : 10.00 wib
 Tempat : Rutan Manna
 Nomor Informan : 02

| Sumber | Kode | Transkrip Dokumen | Data Faktual | Interprestasi |
|------------|------|---|--|--|
| Informan 2 | S. 1 | <p>.....pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna ditetapkan berdasarkan bobot dan beban kerja pegawai yang sudah ditetapkan dalam kelas jabatan sebagai standar nominal dalam pemberian tunjangan kinerjanya...</p> | <p>Kelas jabatan sebagai standar penentuan tunjangan kinerja</p> | <p>Kelas jabatan mempengaruhi pegawai untuk dapat naik tingkat kelas yang lebih tinggi untuk mendapatkan tunjangan kinerja</p> |

| | | | |
|--------------|--|---|---|
| S.2, 3, 4 | <p>.....dalam pemberian tunjangan kinerjanya...disamping beban kerja absensi dan daftar hadir setiap hari yang mempengaruhi pemberian tunjangan kinerja pegawai.....kehadiran juga menentukan disiplin kerja pegawai itu sendiri.....yang akan dinilai pada saat pengisian SKP setiap tahunnya.....</p> <p>.....pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna sudah berjalan dengan baik sesuai dengan tupoksi kerja dan tupoksi tambahan.....tetapi kedepannya perlu dilakukan evaluasi untuk ditinjau ulang dengan mempertimbangan masa kerja, pangkat dan golongan...sehingga pegawai dengan masa kerja dan golongan yang lebih tinggi akan menerima tunjangan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang masa kerja, pangkat dan golongan yang lebih rendah dalam penetapan kelas jabatan... dengan demikian ada perbedaan jenjang tunjangan yang akan diterima antara pegawai yang masa kerja, pangkat dan golongan rendah dengan pegawai dengan masa kerja, pangkat dan golongan tinggi”</p> <p>.....tunjangan kinerja yang diterima pegawai di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna sudah dapat memenuhi kebutuhan hidup yang layak...dan pastinya membuat mereka sejahtera...itu menurut saya...karena saya lihat mereka sudah bisa mempunyai kendaraan...rumah...haha..haha..</p> | <p>Kehadiran mempengaruhi disiplin dan capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)</p> <p>Tupoksi kerja pegawai sebagai sasaran pemberian tunjangan kinerja</p> | <p>Kehadiran meningkatkan tunjangan pegawai kinerja</p> <p>Tunjangan kinerja diberikan berdasarkan tupoksi sehingga pegawai harus dapat meningkatkan kualitas kinerja</p> |
| A.1, 2 | <p>.....tunjangan kinerja yang diterima pegawai di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna sudah dapat memenuhi kebutuhan hidup yang layak...dan pastinya membuat mereka sejahtera...itu menurut saya...karena saya lihat mereka sudah bisa mempunyai kendaraan...rumah...haha..haha..</p> | <p>Kehidupan yang layak merupakan tujuan hidup memacu pegawai untuk meningkatkan tunjangan kinerja</p> | <p>Tunjangan yang layak memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya untuk mendapatkan tunjangan yang lebih baik.</p> |
| L.1, 2 | <p>.....hmm...kalau menurut saya....kami...sebagai atas mereka tidak menghambat pegawai yang mau mengembangkan kemampuannyasilahkan kalau mereka mau melanjutkan pendidikan...kalau mau mendapatkan tunjangan yang lebih...memang harus</p> | <p>Pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan penerimaan tunjangan</p> | <p>Tunjangan kinerja diberikan berdasarkan kemampuan dan keterampilan dilihat</p> |
| K.1, 2 | | | |

| | | | |
|--------|--|--|---|
| | meningkatkan keterampilan dan skill mereka....ya.....sah satunya dengan melanjutkan pendidikan dan mengikuti diklat....” | kinerja | dari pendidikan dan pelatihan pegawai |
| T.1, 2 |ya...sangat transparan....karena adanya Perpres No. 130 Tahun 2017 tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM RI...sehingga pegawai dapat menghitung sendiri nominal tunjangan kinerja yang akan diterimanya.... | Tunjangan kinerja jelas dan sesuai dengan peraturan pemerintah | Pegawai puas dengan kejelasan atas tunjangan kinerja yang didapatnya. |

Inisial Responden : SA
 Jabatan : Kepala Subsidi Pengelolaan
 Pendidikan : S1 (Sarjana Hukum)
 Hari/Tanggal : Senin/01 Juli 2019
 Pukul : 14.15 wib
 Tempat : Rutan Manna
 Nomor Informan : 03

| Sumber | Kode | Transkrip Dokumen | Data Faktual | Interpretasi |
|------------|-----------|--|--|---|
| Informan 3 | S.1 |dalam pelaksanaan tunjangan kinerja yang diterima pegawai saat ini adalah berdasarkan kelas jabatan...dimana kelas jabatan diukur berdasarkan bobot dan beban kerja...kan...yang diukur adalah kinerja seorang pegawai yang ditetapkan dalam kelas jabatan.... | Kelas jabatan diukur dari beban kerja untuk menentukan tunjangan kinerja | Tunjangan kinerja jabatan pegawai untuk bekerja lebih maksimal |
| | S.2, 3, 4 | ..dalam pelaksanaan tunjangan kinerja yang diterima pegawai... dibayar setiap bulan berdasarkan daftar kehadiran/finger print serta sesuai dengan Permenkumham... disamping itu dilihat juga SKPnya...disiplin mereka semakin meningkat.karena tidak hadir akan ada potongan tunjangan.... | Kehadiran menentukan besaran tunjangan kinerja yang didapat | Tunjangan kinerja berdasarkan kehadiran meningkatkan disiplin serta capaian kinerja pegawai |

| | | | |
|--------|---|--|--|
| | <p>A.1, 2</p> <p>..pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja di Rumah Tahanan Kelas IIB Manna sudah berjalan dengan baik...namun dalam pelaksanaan tunjangan kinerja yang diterima pegawai saat ini adalah berdasarkan kelas jabatan...dimana kelas jabatan diukur berdasarkan tugas pokok dan tugas tambahansehingga tidak memenuhi prinsip keadilan bagi pegawai yang masa kerja, pangkat dan golongan yang lebih tinggi</p> | <p>Tupoksi kerja pegawai sebagai sasaran pemberian tunjangan kinerja</p> | <p>Tunjangan kinerja diberikan berdasarkan tupoksi kerja dan tambahan</p> |
| L.1, 2 | <p>..saya kira tunjangan kinerja yang diterima sudah sangat layak....karena sudah dapat memenuhi kebutuhan ekonomi....dan saya kira tunjangan kinerja...juga sudah bisa meningkatkan kesejahteraan pegawai dan keluarganya</p> | <p>Kesejahteraan dan hidup yang layak merupakan tujuan hidup sehingga pegawai untuk meningkatkan tunjangan kinerja</p> | <p>Tunjangan yang layak memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya demi mendapatkan tunjangan yang lebih baik.</p> |
| K.1, 2 | <p>...kalau saya lihat...keinginan pegawai untuk mengembangkan diri sangat baik...karena mereka sudah mulai ikut pendidikan kembali...berlomba-lomba mengikuti diklat...karena...mereka masih muda dan mengetahui bahwa tunjangan kinerja yang didapat setiap bulan itu tergantung dari prestasi dan kemampuan diri pribadi....”</p> | <p>Pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan penerimaan tunjangan kinerja</p> | <p>Tunjangan kinerja diberikan berdasarkan kemampuan dan keterampilan pegawai</p> |
| T.1, 2 | <p>..sistemnya sudah transparan...karena sudah ada peraturan dan sudah ditentukan cara pembayarannya yang berdasarkan kehadiran pegawai....</p> | <p>Tunjangan kinerja jelas dan sesuai dengan peraturan pemerintah</p> | <p>Tunjangan kinerja yang jelas membuat pegawai merasa puas dan mengetahui tunjangan yang akan didapatnya.</p> |

Inisial Responden : DK
 Jabatan : Staf Pengaman Rutan Manna
 Pendidikan : S1 (Sarjana Hukum)
 Hari/Tanggal : Selasa/02 Juli 2019
 Pukul : 09.30 wib
 Tempat : Rutan Manna
 Nomor Informan : 04

| Sumber | Kode | Transkrip Dokumen | Data Faktual | Interpretasi |
|------------|--------------|---|---|---|
| Informan 4 | S.1, 2, 3, 4 |selain berdasarkan kelas jabatan.....untuk mendapatkan tunjangan kinerja yang penuh tentu saja kita harus disiplin dalam absensi setiap bulan selain itu kehadiran juga mempengaruhi pembuatan SKP setiap tahun.... | Kehadiran dan disiplin kerja mempengaruhi tunjangan kinerja | Tunjangan kinerja yang diberikan meningkatkan kehadiran dan disiplin kerja pegawai |
| | A.1, 2 | - Kalau menurut saya tunjangan kinerja yang diberikan belum memenuhi prinsip keadilan walaupun tunjangan yang diberikan sesuai dengan tupoksi kinerja dan tupoksi tambahan....karena pegawai yang mempunyai masa kerja yang lama tunjangan kerjanya sama dengan pegawai yang baru diangkat... | Tupoksi kerja dan tunjangan kinerja sebagai pemberian tunjangan kinerja | Tunjangan kinerja diberikan berdasarkan tupoksi kerja dan tunjangan tambahan yang dapat memotivasi pegawai meningkatkan kinerja secara maksimal |
| | L.1, 2 | -menurut saya tunjangan kinerja sudah dapat memenuhi kebutuhan ekonomi...tetapi sebaiknya bisa ditambah lagi ..karena kebutuhan sekarang ini semakin meningkat.... | Hidup yang layak merupakan tujuan pemberian tunjangan kinerja | Tunjangan kinerja secara layak diberikan agar pegawai dapat meningkatkan kinerjanya |
| | K.1, 2 | - Sekarang ini memang harus melanjutkan pendidikan...serta | Pendidikan dan | Tunjangan kinerja |

| | | | |
|--------|--|--|---|
| | mengikuti pelatihan-pelatihan....karena kalau tidak demikian maka kita akan ketinggalan.....karena apabila kita melanjutkan pendidikan dan mengikuti pelatihan akan menambah kerja dan pastinya meningkatkan tunjangan kinerja.... | pelatihan meningkatkan besaran tunjangan kinerja yang diterima | diberikan berdasarkan kemampuan dan keterampilan pegawai |
| T.1, 2 | - ...sangat transparan karena sesuai dengan peraturan sebagai panduan tunjangan yang akan kita dapatkan....dan kita juga dapat melihat dan menghitung sendiri tunjangan kinerja yang akan kita terima setiap bulan..... | Tunjangan kinerja yang sesuai dengan peraturan pemerintah | Tunjangan kinerja yang sesuai aturan membuat pegawai merasa jelas akan tunjangan kinerja yang diterimanya |

Inisial Responden : RB
 Jabatan : Staf Pelayanan Tahanan Rutan Manna
 Pendidikan : S1 (Sarjana Hukum)
 Hari/Tanggal : Senin/01 Juli 2019
 Pukul : 11.20 wib
 Tempat : Rutan Manna
 Nomor Informan : 05

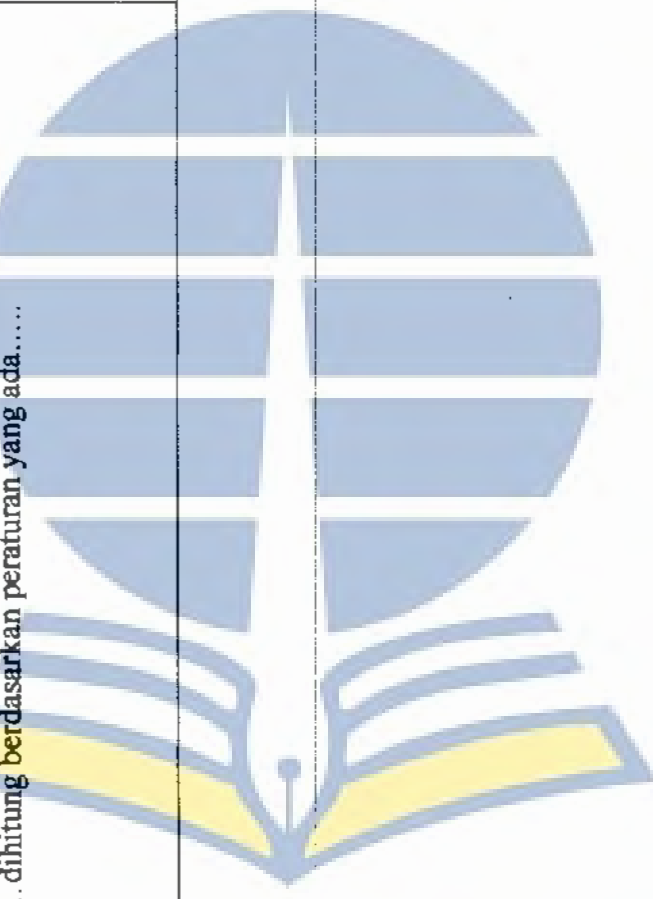
| Sumber | Kode | Transkrip Dokumen | Data Faktual | Interpretasi |
|------------|--------------|--|--|--|
| Informan 5 | S.1, 2, 3, 4 | - Tunjangan kinerja diberikan berdasarkan beban kerja masing-masing pegawai dan kehadiran setiap harinya...yah..kalau banyak yang tidak hadir bearti tunjangan kinerjanya pasti dipotong.....kurang disiplin juga namanya..... | Beban kerja, kehadiran dan disiplin kerja merupakan sasaran dalam menentukan tunjangan kinerja | Tunjangan kinerja diberikan yang meningkatkan kehadiran dan disiplin kerja pegawai |
| | A.1, 2 | - Yahh...tunjangan yang didapat masing-masing pegawai berbeda | Tupoksi kerja pegawai | Tunjangan kinerja |

| | | | |
|--------|---|--|---|
| | sesuai dengan tupoksinya... tanpa memandang pegawai yang baru atau lama tergantung dengan pangkat dan golongannya... gitu... yahhh...adil la menurut saya.. | sebagai sasaran pemberian tunjangan kinerja | meningkatkan tupoksi kerja dan tambahan secara maksimal |
| L.1, 2 | - Sudah bisa memenuhi kebutuhan hidup saya dan keluarga dengan layak...tetapi untuk kebutuhan yang lain saya harus ada penghasilan lainnya.... | Hidup yang layak merupakan prinsip tunjangan kinerja | Tunjangan yang layak memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya demi mendapatkan tunjangan yang lebih baik. |
| K.1, 2 | - Kita harus mengikuti pendidikan...pelatihan-pelatihan sesuai dengan bidang tugas kita...apabila kita sudah mengikuti pelatihan maka kita akan diberikan tambahan beban kerja yang otomatis akan menambah tunjangan kinerja kita.. | Mengikuti pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kinerja untuk menambah tunjangan kinerja | Tunjangan kinerja diberikan berdasarkan kemampuan dan keterampilan pegawai |
| T.1, 2 | - Ya...karena sesuai dengan peraturan yang ada..dan kita dapat memperkirakan berapa kita akan mendapatkan tunjangan kinerja setiap bulan... | Tunjangan kinerja diberikan dengan peraturan yang telah ditetapkan pemerintah | Tunjangan kinerja yang jelas dan sesuai aturan membuat pegawai merasa puas menerima tunjangan kinerjanya. |

Inisial Responden : ES
 Jabatan : Staf Subsi Pengelolaan
 Pendidikan : S1 (Sarjana Hukum)
 Hari/Tanggal : Selasa/02 Juli 2019
 Pukul : 14.00 wib
 Tempat : Rutan Manna
 Nomor Informan : 06

| Sumber | Kode | Transkrip Dokumen | Data Faktual | Interprestasi |
|------------|--|---|--|--|
| Informan 6 | S.1, 2 | - ..dibayarkan berdasarkan daftar kehadiran pegawai dan beban kerja pegawai dan kelas jabatan pastinya... disiplin pegawai...itu sudah pasti karena merupakan penilaian yang akan dibuat dalam bentuk SKP tahunan pegawai | Kehadiran mempengaruhi disiplin dan capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) | Kehadiran meningkatkan disiplin pegawai dan tunjangan kinerja pegawai |
| | A.1, 2 | - Sudah baik menurut saya... tetapi kedepan sebaiknya ditinjau lagi supaya tidak ada kesenjangan dalam menerima tunjangan kinerja...baik itu berdasarkan tupoksi kerja maupun tupoksi tambahan..... | Tupoksi kerja pegawai sebagai sasaran pemberian tunjangan kinerja | Tunjangan kinerja diberikan berdasarkan tupoksi kerja dan tambahan |
| | L.1, 2 | -kalau tunjangan kinerja memenuhi kebutuhan hidup yang layak....ya... memang sudah layak ...kalau untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari...tetapi kalau untuk kesejahteraan...saya berharap tunjangan kinerja dapat ditingkatkan lagi karena biaya hidup sekarang semakin tinggi.... | Hidup yang layak merupakan tujuan hidup pegawai yang merupakan prinsip tunjangan kinerja | Tunjangan yang layak membuat pegawai untuk meningkatkan kinerjanya demi mendapatkan tunjangan yang lebih baik. |
| K.1, 2 | - Pelatihan dan pendidikan itu harus kita ikuti... karena kalau tidak maka | Pendidikan dan | Tunjangan kinerja | |

| | | | | |
|--------|---|--|---|--|
| | | kita tidak akan berkembang dengan tugas itu-itu saja.... dan tunjangan yang kita terima pastila juga kecil.. | pelatihan dapat meningkatkan tunjangan kinerja | diberikan berdasarkan kemampuan dan keterampilan pegawai |
| T.1, 2 | - ...ya... transparan... karena apabila absen kita ada yang kurang ... maka kita sudah bisa memperkirakan besaran tunjangan yang kita dapat... dihitung berdasarkan peraturan yang ada..... | Tunjangan kinerja yang sesuai dengan peraturan pemerintah | Tunjangan kinerja yang membuat pegawai mengetahui tunjangan kinerja yang akan didapatnya. | |



DOKUMENTASI PENELITIAN



Wawancara dengan
Kepala Subsidi Pelayanan Tahanan



Wawancara dengan
Kepala Subsidi Pengelolaan.



Wawancara dengan
Pegawai Rumah Tahanan Kelas IIB