

**PENGARUH SISTEM *MERIT PAY* TERHADAP KEADILAN
PEMBERIAN TUNJANGAN KINERJA BAGI PEGAWAI
NEGERI SIPIL DI PEMERINTAHAN DAERAH
(Studi Penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah)**

Fatharani Tri Handayani*), Rina Martini), Neny Marlina**)**

Email: fatharanitri@gmail.com

Departemen Politik dan Ilmu Pemerintahan, Universitas Diponegoro, Indonesia

Jl. Prof. Soedarto, SH., Tembalang, Semarang 50275, Kode Pos 1269

Laman: <https://fisip.undip.ac.id/> Email: fisip@undip.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan sistem *merit pay* terhadap keadilan pemberian tunjangan kinerja atau Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada lemahnya pelayanan publik oleh PNS yang menjadi keresahan masyarakat, dan hal ini disebabkan karena permasalahan kesejahteraan PNS yang belum sepenuhnya layak dan berkeadilan dalam menegakkan prinsip transparansi dan distribusi yang merata, sehingga masih terdapat ketimpangan dalam sistem pemberian tunjangan kinerja.

Penelitian ini berjenis asosiatif kausalitas, dengan metode yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif melalui pengumpulan data secara penyebaran kuisioner tertutup menggunakan skala Likert terhadap 62 responden pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah. Analisis data dilakukan dengan teknik pemusatan dan penyebaran data, serta uji statistik deskriptif dan kategorisasi data menggunakan SPSS untuk melihat ketercapaian keadilan remunerasi dari implementasi sistem *merit pay* berdasarkan persepsi pegawai, serta untuk menganalisis pengaruhnya antara kedua variabel dalam penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel implementasi sistem *merit pay* memperoleh skor rata-rata 3,88 dari total skor 5 yang menunjukkan kategori “terpenuhi”. Dimana, aspek dalam variabel ini yaitu penilaian kinerja memperoleh nilai tertinggi sebesar 4,14, sementara aspek keadilan dan kelayakan mendapatkan nilai terendah sebesar 3,54. Lalu, fleksibilitas sistem tercatat mendapat nilai 3,79, sedangkan pengawasan dan akuntabilitas memperoleh nilai 4,04, sehingga secara umum, sistem *merit pay* telah diterapkan dengan baik dalam aspek transparansi dan akuntabilitas. Namun, masih terdapat tantangan dalam keadilan distribusi TPP, yang tercermin dari rendahnya indeks nilai persepsi keadilan distributif (3,84) dibandingkan dengan keadilan prosedural (4,09) dan keadilan interaksional (4,01). Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun pegawai memahami mekanisme tunjangan, mereka masih merasa pembagiannya belum sepenuhnya mencerminkan beban kerja dan tanggung jawab individu.

Kesimpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa belum secara signifikan hadirnya sistem *merit pay* berdampak pada keadilan remunerasi. Artinya, meskipun sistem *merit pay* telah mendorong transparansi dan akuntabilitas, masih diperlukan penyempurnaan dalam mekanisme evaluasi kinerja dan penyesuaian bobot kerja dengan besaran tunjangan agar prinsip keadilan remunerasi dapat terpenuhi secara optimal. Rekomendasi yang diberikan meliputi peningkatan sistem evaluasi kinerja, penyempurnaan mekanisme distribusi tunjangan, serta penguatan pengawasan dalam implementasi sistem *merit pay*. Dengan adanya perbaikan ini, diharapkan motivasi dan kinerja PNS di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah meningkat, sehingga pelayanan publik yang diberikan akan lebih baik dan keresahan masyarakat tentang kinerja pegawai sektor publik dapat memudar.

Kata Kunci: Sistem *Merit pay*, Keadilan Remunerasi, Tunjangan Kinerja, Pegawai Negeri Sipil.

Abstract

This study aims to analyze the effect of the implementation of the merit pay system on the fairness of the provision of performance allowances or Employee Income Supplements (TPP) for Civil Servants (PNS) at the Regional Personnel Agency (BKD) of Central Java Province. The background of this study is based on the weak public service by PNS which is a concern for the community, and this is due to the problem of PNS welfare which is not fully appropriate and fair in upholding the principles of transparency and equitable distribution, so that there is still inequality in the performance allowance system.

This study is an associative causality type, with the method used being quantitative descriptive through data collection by distributing closed questionnaires using a Likert scale to 62 respondents of employees of the Regional Personnel Agency (BKD) of Central Java Province. Data analysis was carried out using data centralization and distribution techniques, as well as descriptive statistical tests and data categorization using SPSS to see the achievement of remuneration justice from the implementation of the merit pay system based on employee perceptions, and to analyze its influence between the two variables in the study.

The results of the study showed that the variable of the implementation of the merit pay system obtained an average score of 3.88 out of a total score of 5 which indicates the category of "fulfilled". Where, the aspect in this variable, namely performance assessment, obtained the highest score of 4.14, while the aspect of fairness and appropriateness received the lowest score of 3.54. Then, the flexibility of the system was recorded as getting a score of 3.79, while supervision and accountability received a score of 4.04, so that in general, the merit pay system has been implemented well in terms of transparency and accountability. However, there are still challenges in the fairness of the TPP distribution, which is reflected in the low index of the perception of distributive justice (3.84) compared to procedural justice (4.09) and interactional justice (4.01). This indicates that although employees understand the benefit mechanism, they still feel that the distribution does not fully reflect the workload and individual responsibilities.

The conclusion of this study confirms that the presence of the merit pay system has not significantly impacted remuneration justice. This means that, although the merit pay system has encouraged transparency and accountability, improvements are still needed in the performance evaluation mechanism and adjustment of work weight with the amount of allowances so that the principle of remuneration justice can be optimally fulfilled. The recommendations provided include improving the performance evaluation system, improving the allowance distribution mechanism, and strengthening supervision in the implementation of the merit pay system. With these improvements, it is hoped that the motivation and performance of civil servants at the Regional Civil Service Agency (BKD) of Central Java Province will increase, so that the public services provided will be better and public concerns about the performance of public sector employees can fade.

Keywords: Merit pay System, Remuneration Justice, Performance Allowances, Civil Servants.

PENDAHULUAN

Pelayanan publik yang diberikan oleh pegawai negeri sipil (PNS) di Indonesia masih menjadi perhatian, terutama terkait dengan kualitas dan efektivitas kerja mereka. Data dari KemenpanRB menunjukkan bahwa sekitar 30% PNS memiliki kinerja buruk, yang disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya adalah masalah kesejahteraan. Remunerasi yang tidak adil berkontribusi pada menurunnya motivasi kerja PNS, bahkan mendorong praktik-praktik negatif seperti korupsi dan pungutan liar. Untuk meningkatkan kualitas layanan publik, perlu ada reformasi dalam sistem pemberian tunjangan kinerja yang lebih berkeadilan.

Pemerintah telah berupaya meningkatkan kesejahteraan pegawai dengan menerapkan sistem merit dalam manajemen sumber daya manusia. Sistem merit ini bertujuan untuk memastikan bahwa pengelolaan PNS didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja tanpa diskriminasi. Salah satu bentuk penerapannya adalah sistem *merit pay*, yang mengaitkan tunjangan kinerja dengan hasil evaluasi jabatan dan prestasi kerja pegawai. Dengan sistem ini, diharapkan adanya transparansi dan keadilan dalam pemberian remunerasi sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Di Indonesia, kebijakan terkait *merit pay* telah dituangkan dalam berbagai regulasi, seperti UU No. 5 Tahun 2014

tentang ASN dan Peraturan Kepala BKN No. 20 Tahun 2011 tentang Pedoman Penghitungan Tunjangan Kinerja PNS. Regulasi ini menekankan pentingnya objektivitas, transparansi, dan konsistensi dalam menentukan besaran tunjangan berdasarkan evaluasi jabatan dan kinerja pegawai. *Merit pay* diharapkan dapat menjadi solusi dalam menjaga prinsip keadilan dalam pemberian tunjangan kinerja di lingkungan birokrasi.

Merit pay memberikan insentif berdasarkan hasil penilaian kinerja, sehingga besaran tunjangan yang diterima seorang pegawai bisa berbeda tergantung pada kontribusi dan tanggung jawabnya. Dalam perspektif teori *expectancy*, penerapan *merit pay* dapat meningkatkan motivasi pegawai, mendorong pencapaian individual, serta mempertahankan kinerja tinggi di dalam organisasi. Dengan demikian, *merit pay* menjadi instrumen penting dalam memastikan kinerja pegawai yang optimal.

Di sektor publik Indonesia, penerapan *merit pay* masih menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam aspek penilaian kinerja yang belum optimal. Jika sistem evaluasi tidak berjalan dengan baik, maka penerapan *merit pay* juga tidak akan efektif. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi pemerintahan untuk memiliki sistem penilaian kinerja yang adil, objektif, dan dapat dipertanggungjawabkan agar *merit pay* dapat berfungsi sebagaimana mestinya.

Pemerintah daerah memiliki peran strategis dalam mengimplementasikan

sistem *merit pay*, mengingat setiap daerah memiliki kondisi keuangan dan kebijakan yang berbeda. Di Provinsi Jawa Tengah, misalnya, pemerintah daerah telah menerapkan sistem merit dalam pemberian tunjangan kinerja melalui Peraturan Gubernur No. 43 Tahun 2022. Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai dan memastikan bahwa pemberian tunjangan dilakukan secara transparan serta berbasis kinerja.

Meski demikian, masih terdapat perbedaan dalam implementasi kebijakan tunjangan kinerja di berbagai daerah. Beberapa daerah masih menggunakan pendekatan yang kurang mempertimbangkan aspek keadilan dan transparansi dalam distribusi tunjangan. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana sistem *merit pay* telah diterapkan secara efektif dan adil di berbagai instansi pemerintahan daerah.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah menjadi salah satu instansi yang berperan penting dalam implementasi sistem *merit pay* bagi pegawai negeri sipil di wilayahnya. BKD bertanggung jawab dalam penyusunan kebijakan kepegawaian dan memastikan bahwa remunerasi pegawai diberikan sesuai dengan prinsip-prinsip sistem merit. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis bagaimana penerapan sistem *merit pay* di BKD Jawa Tengah dalam menciptakan keadilan dalam pemberian tunjangan kinerja.

Penelitian ini akan mengkaji persepsi pegawai BKD terhadap keadilan remunerasi yang mereka terima. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah sistem *merit pay* telah berhasil menciptakan distribusi tunjangan yang adil dan sesuai dengan kontribusi pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai efektivitas sistem *merit pay* serta tantangan yang masih dihadapi dalam implementasinya.

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi pemerintah daerah dalam meningkatkan kebijakan tunjangan kinerja berbasis *merit pay*. Jika sistem ini diterapkan secara optimal, maka diharapkan tidak hanya meningkatkan kesejahteraan pegawai negeri sipil, tetapi juga mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik di Indonesia.

KONSEP DAN TEORI

Sistem *Merit pay* (Variabel X)

Merit pay merupakan bagian dari unsur sistem merit yang diterapkan dalam manajemen SDM dan secara terkhusus mengatur pada mekanisme penggajian dan tunjangan kinerja atau remunerasi. Secara sederhana *merit pay* adalah sebuah mekanisme pemberian remunerasi yang berlandaskan pada prinsip-prinsip sistem merit. Dimana, menurut Wungu dan Brotoharsojo yang mengungkapkan bahwa sistem merit adalah sistem

pengelolaan sumber daya manusia berdasarkan pada prestasi atau segenap perilaku kerja pegawai yang baik, dan akan berpengaruh terhadap naik atau turunnya jabatan dan penghasilan pegawai tersebut.¹ Lalu, *merit pay* dapat didefinisikan oleh beberapa ahli sebagai bentuk imbalan, dimana individu menerima peningkatan upah sebagai imbalan dari kinerjanya sebagai pegawai yang dinilai berdasarkan evaluasi kinerja pegawai, seperti menurut Wirawan². Dan, Riva'i dan Basri, yang menyatakan *merit pay* merupakan sistem penggajian yang rasional dan berorientasi pada penciptaan adanya rasa keadilan penghasilan yang diberikan kepada pegawai dikaitkan dengan kinerja pekerja tersebut secara individu.³

Dari teori tersebut maka, konsep sistem *merit pay* yang digunakan dalam penelitian ini merupakan bagian dari sistem merit yang diterapkan dalam mekanisme remunerasi guna memastikan besaran imbalan kerja pegawai didasarkan pada evaluasi kompetensi dan prestasi kerja secara rasional dan berkeadilan. Selanjutnya, konsep ini dioperasionalkan agar data dapat diteliti secara empiris dengan cara mengubahnya menjadi indikator variabel atau sesuatu yang mempunyai nilai. Untuk menguraikan variabel penelitian, maka peneliti menggunakan teori implementasi sistem *merit pay* dari Arief Daryanto (dalam

Jurnal “*Merit System Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil*”, 2007), yang menyatakan ada ketentuan dasar yang harus dipenuhi oleh suatu organisasi publik/instansi pemerintah dalam menerapkan *merit pay* pada mekanisme pemberian remunerasi bagi pegawai negerinya, diantaranya yaitu:

- 1. Pertimbangan Penilaian Kinerja** – Menilai apakah tunjangan kinerja di BKD Provinsi Jawa Tengah didasarkan pada kinerja dan beban kerja pegawai, serta memastikan pegawai memahami proses penilaiannya yang melibatkan atasan dan pihak terkait.
- 2. Keadilan dan Kelayakan** – Mengukur apakah BKD Provinsi Jawa Tengah menerapkan standar remunerasi yang adil berdasarkan kinerja dan beban kerja, bukan hanya golongan atau jabatan, serta memastikan kelayakan tunjangan untuk meningkatkan kompetensi dan layanan pegawai.
- 3. Fleksibilitas Sistem** – Menilai kemampuan BKD Provinsi Jawa Tengah dalam menyesuaikan besaran tunjangan kinerja berdasarkan kebutuhan organisasi, perubahan tugas pegawai, dan kondisi ekonomi daerah.
- 4. Pengawasan dan Akuntabilitas** – Memastikan BKD Provinsi Jawa Tengah memiliki komite pengawas

¹ Wungu, J., & Brotoharsojo, H. (2003). *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit System*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

² Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rajawali Pers.

³ Rivai, Veithzal & Basri, Ahmad Fawzi. (2004). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

yang bertanggung jawab atas efektivitas sistem *merit pay* dengan dukungan penuh dari pimpinan dan pegawai.

Keadilan Remunerasi (Variabel Y)

Secara sederhana, keadilan remunerasi dapat diartikan sebagai suatu kondisi di mana imbalan yang diterima oleh pegawai sebanding dengan kontribusi yang telah mereka berikan kepada organisasi. Pernyataan ini juga didukung oleh pengertian dari K. Aswathappa yang menyatakan bahwa keadilan remunerasi adalah ketika balas jasa tersebut seimbang dengan upaya dan kinerja pegawai, karena remunerasi menempati tempat penting dalam kehidupan seorang pegawai dalam hal standar hidup, status dalam masyarakat, motivasi, loyalitas, dan produktivitas.⁴ Sama halnya dengan pernyataan dari Simamora, yang menyatakan keadilan remunerasi sebagai keseimbangan antara masukan (*input*) yang dibawa oleh pegawai ke dalam sebuah pekerjaan dengan hasil-hasil yang diperolehnya dari pekerjaan tersebut.⁵

Selain itu, keadilan dalam remunerasi merupakan asas pertimbangan strategis untuk menentukan dan mendorong rasa kepuasan kerja serta komitmen pada diri setiap pegawai. Dan,

untuk mencapai keadilan remunerasi, organisasi harus mengukur dan memenuhi persepsi pegawai terhadap keadilan yang mereka rasakan, karena remunerasi adalah hak pegawai. Penilaian keadilan tidak hanya berdasarkan laporan organisasi, tetapi juga dari sudut pandang pegawai, mengingat keadilan bersifat subjektif. Penilaian objektif saja tidak cukup, sehingga persepsi pegawai perlu diukur untuk memberikan gambaran nyata tentang keadilan remunerasi. Dari teori tersebut maka, konsep keadilan remunerasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kondisi dalam sistem remunerasi di mana pegawai merasakan keseimbangan dan kelayakan dalam tata laksana, hubungan manajemen dengan pegawai, serta perbandingan imbalan dengan rekan kerja dan standar penghasilan dalam organisasi.

Oleh sebab itu, dalam penelitian ini untuk mengukur persepsi pegawai terhadap pemberian remunerasinya akan menggunakan Teori Keadilan (*Equity Theory*) dari J. Stacy Adams pada tahun 1965, dalam jurnalnya yaitu *Advances in Experimental Social Psychology* dengan artikel berjudul "*Inequity in Social Exchange*".⁶ Dimana, teori ini dianggap cocok karena pernyataan dari teori ini ikut mendukung penjelasan diatas, dengan menegaskan bahwasannya sifat dari pegawai akan cenderung memaknai

⁴ Sandilyan, P. R., et al, 2012, "Effect of Remuneration and Reward on Employee Motivation- A Study of Selected Hotels In West Bengal", *International Journal of Business Economics & Management Research*, Vol. 2, No. 4, pp 30-50

⁵ Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

⁶ Adams, J.S.,(1965). "Inequity in Social Exchange". *Journal of Advances in Experimental Social Psychology*, 2, pp. 267-299. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

keadilan dari remunerasi yang diterimanya dengan membandingkan *input* dan *output* pekerjaan mereka dengan orang lain, kemudian merespon juga kepada keadaan tempat kerja untuk menghapuskan setiap ketidakadilan.⁷ Selain itu, teori ini juga membantu kita untuk dapat mengukur persepsi pegawai dengan beberapa indikator yang tersusun dalam 3 bentuk dimensi keadilan, diantaranya, yaitu:

1) **Keadilan Distributif** – keadilan yang terwujud dari sejauh mana pegawai negeri sipil di BKD Provinsi Jawa Tengah memandang proses distribusi remunerasi hasil implementasi *merit pay* yang diterimanya telah melalui pertimbangan dari beberapa aspek:

a) **Perbandingan Input-Output Individu** –

Pegawai merasa tunjangan yang diterima sebanding dengan keterampilan dan kontribusinya. Indikator: pemahaman terhadap penilaian kinerja, kesesuaian tunjangan, dan evaluasi kerja yang adil.

b) **Perbandingan dengan Rekan Kerja** –

Remunerasi dinilai adil jika setara atau lebih tinggi dari rekan dengan posisi dan tanggung jawab serupa. Indikator: keseimbangan remunerasi, kesempatan

tunjangan lebih tinggi, dan fasilitas banding.

c) **Perbandingan dengan Standar Profesi** –

Tunjangan dinilai adil jika sesuai dengan standar profesi. Indikator: kesesuaian tunjangan dengan posisi dan proporsionalitas evaluasi kerja.⁸

2) **Keadilan Prosedural** – merujuk pada persepsi pegawai terhadap terwujudnya keadilan dalam tata laksana kebijakan atau mekanisme remunerasi setelah penerapan sistem *merit pay* yang dijalankan dan ditetapkan organisasi kepada pegawainya dengan melalui pertimbangan berdasarkan aspek:

a) **Transparansi** – Pegawai memahami kebijakan remunerasi melalui keterbukaan informasi. Indikator: komunikasi yang jelas, keputusan tanpa intervensi, serta pemberian tunjangan berbasis etika dan norma.

b) **Partisipasi** – Pegawai dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan memiliki hak mengoreksi jika ada kesalahan. Indikator:

⁷ Arfan, Ikhsan dan Muhammad Ishak. (2005). *Akuntansi Kepriilakuhan*. Salemba Empat: Jakarta

⁸ Moorman, R.H., (1991). "Relationship Between Organizational Justice and

Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?". *Journal of Applied Psychology*, 76 (6): pp. 845-855.

keterlibatan pegawai dalam keputusan remunerasi dan survei kepuasan tunjangan kinerja.

- c) **Konsistensi** – Kebijakan remunerasi diterapkan secara adil dan tetap konsisten. Indikator: penerapan berbasis fakta objektif dan keberlangsungan kebijakan dengan pengawasan komite khusus.

- 3) **Keadilan Interaksional** – merujuk pada persepsi pegawai terhadap bentuk keadilan dari perlakuan manajemen atasan kepada bawahan terkait mekanisme pemberian remunerasi setelah penerapan sistem *merit pay*. Apabila kualitas perlakuan atasan terhadap anggotanya baik, maka interaksinya dinilai semakin adil. Pemenuhannya melalui pertimbangan dari aspek:

- a) **Bentuk Perlakuan yang Adil** – Sistem remunerasi bebas diskriminasi dan memberi kesempatan pegawai untuk berkembang. Indikator: kesempatan yang sama dalam peningkatan tunjangan dan perlakuan yang adil bagi semua pegawai.

- b) **Penjelasan yang Memadai** – Hubungan pegawai dan manajemen berjalan baik terkait kebijakan remunerasi. Indikator: komunikasi yang responsif terhadap keluhan pegawai dan pengelolaan remunerasi yang memuaskan.⁹

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian asosiatif kausalitas yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dengan metode kuantitatif, metode ini dipilih karena pendekatan ini memungkinkan analisis hubungan variabel dengan instrumen pengukuran berbasis data numerik. Penelitian kuantitatif juga membantu dalam menguji hipotesis secara objektif dan sistematis. Dalam penelitian ini, variabel independen adalah implementasi sistem *merit pay*, sedangkan variabel dependen adalah keadilan remunerasi atau tunjangan kinerja.

Lokasi penelitian dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah yang beralamat di Kota Semarang. Pemilihan lokasi ini karena BKD memiliki kewenangan dalam mengelola administrasi kepegawaian, termasuk pemberian tunjangan kinerja

⁹ Moorman, R.H., (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do

Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?". *Journal of Applied Psychology*, 76 (6): pp. 845-855.

bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Sebagai bagian dari kebijakan pemerintah pusat, penerapan sistem merit di BKD Provinsi Jawa Tengah diharapkan sudah berjalan sesuai ketentuan. Oleh karena itu, penelitian ini menilai implementasi sistem *merit pay* dan dampaknya terhadap keadilan remunerasi bagi pegawai di instansi tersebut.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan dua metode utama, yaitu melalui kuisisioner dan dokumentasi. Kuisisioner digunakan untuk memperoleh data primer dari responden yang terdiri dari pegawai BKD Jawa Tengah. Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk mendapatkan data sekunder yang meliputi kebijakan instansi, laporan kinerja, serta peraturan terkait pemberian tunjangan kinerja daerah.

Data primer dikumpulkan melalui kuisisioner tertutup yang disebarakan secara daring menggunakan Google Form. Kuisisioner ini dirancang berdasarkan indikator teori *merit pay* dan keadilan remunerasi. Responden dalam penelitian ini diminta untuk menjawab pertanyaan dengan skala Likert yang terdiri dari lima tingkat jawaban, dari "sangat setuju" hingga "sangat tidak setuju." Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber yang mendukung hasil analisis data primer. Sumber data sekunder termasuk dokumen kebijakan instansi, peraturan terkait sistem merit, laporan tahunan BKD, serta informasi lain yang dapat memberikan konteks terhadap penelitian ini. Dokumentasi ini penting untuk memahami bagaimana kebijakan

tunjangan kinerja diterapkan dalam sistem kepegawaian di BKD Provinsi Jawa Tengah.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil di BKD Provinsi Jawa Tengah yang menerima tunjangan kinerja daerah. Berdasarkan data laporan statistik kepegawaian BKD per Februari 2023, jumlah keseluruhan pegawai adalah 159 orang. Karena populasi ini terdiri dari berbagai jenjang golongan PNS, penelitian menggunakan teknik pengambilan sampel yang mempertimbangkan proporsi berdasarkan golongan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Proportionate Stratified Random Sampling*. Teknik ini dipilih karena populasi penelitian tidak homogen dan terdiri dari berbagai tingkatan golongan PNS. Dengan metode ini, setiap golongan mendapatkan kesempatan yang sebanding untuk menjadi sampel penelitian, sehingga hasilnya lebih representatif terhadap keseluruhan populasi.

Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan Rumus Yamane. Rumus ini membantu menentukan ukuran sampel yang ideal dengan mempertimbangkan *margin of error* sebesar 10%. Berdasarkan hasil perhitungan, jumlah sampel yang diperoleh adalah 62 orang. Selanjutnya, sampel ini dibagi secara proporsional dengan rumus *Proportionate Stratified Random Sampling* berdasarkan golongan PNS untuk memastikan keterwakilan setiap tingkatan pegawai, dimana ditemukan golongan PNS berjumlah 1

sampel, golongan II dengan 17 sampel, golongan III dengan 48 sampel, dan golongan IV dengan 6 sampel.

Setelah data dikumpulkan, proses analisis dilakukan melalui beberapa tahapan, termasuk pengelompokan, pengeditan, pengkodean, serta tabulasi data. Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak *IBM SPSS versi 22.0* serta *Microsoft Excel 2021* untuk mengolah hasil kuisioner yang diperoleh dari responden. Dan, juga melakukan analisis deskriptif untuk menggambarkan persepsi responden terhadap implementasi *merit pay* dan keadilan remunerasi. Hasil jawaban dari kuisioner kemudian dikategorikan berdasarkan skala interval, yang membantu dalam memahami distribusi persepsi pegawai terhadap kebijakan tunjangan kinerja yang berlaku di BKD Provinsi Jawa Tengah.

Untuk memastikan keakuratan instrumen penelitian, juga dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap kuisioner yang digunakan. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan teknik *Correlation Bivariate Product-Moment Pearson* untuk menilai apakah setiap item dalam kuisioner memiliki hubungan yang signifikan dengan total skor instrumen. Selain validitas, penelitian ini juga menguji reliabilitas kuisioner dengan metode *Cronbach's Alpha*. Metode ini digunakan untuk mengukur sejauh mana

item dalam kuisioner memberikan hasil yang konsisten.¹⁰

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Implementasi Sistem *Merit pay* (X)

Pada penelitian ini, variabel implementasi sistem *merit pay* menggunakan 4 indikator yang disusun menjadi 10 pernyataan dengan masing-masing indikator terdiri dari 2-3 pernyataan. Empat indikator tersebut terdiri dari dimensi pertimbangan penilaian kinerja; prinsip keadilan dan kelayakan; fleksibilitas sistem; pengawasan dan akuntabilitas. Berikut ini merupakan rekapitulasi penilaian jawaban responden mengenai variabel implementasi sistem *merit pay*:

Indikator	Item	Total Responden	Skor Jawaban										Total Skor	Rata-Rata Skor
			1		2		3		4		5			
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Pertimbangan Penilaian Kinerja	X.1	62	0	0	0	0	3	4,8	29	46,8	30	48,4	275	4,44
	X.2	62	0	0	3	4,8	0	0	51	82,3	8	12,9	250	4,03
	X.3	62	0	0	3	4,8	5	8,1	46	74,2	8	12,9	245	3,95
Rata-Rata Nilai Indikator Pertimbangan Penilaian Kinerja													4,14	
Prinsip Keadilan dan Kelayakan	X.4	62	0	0	3	4,8	3	4,8	47	75,8	9	14,5	248	4,00
	X.5	62	3	4,8	14	22,6	25	40,3	15	24,2	5	8,1	191	3,08
Rata-Rata Nilai Indikator Prinsip Keadilan dan Kelayakan													3,54	
Fleksibilitas Sistem	X.6	62	0	0	0	0	50	80,6	5	8,1	5	8,1	246	3,97
	X.7	62	0	0	0	0	8	12,9	47	75,8	7	11,3	247	3,98
	X.8	62	0	0	4	6,5	30	48,4	26	41,9	2	3,2	212	3,42
Rata-Rata Nilai Indikator Fleksibilitas Sistem													3,79	
Pengawasan dan Akuntabilitas	X.9	62	0	0	0	0	9	14,5	33	53,2	20	32,3	259	4,18
	X.10	62	0	0	3	4,8	2	3,2	55	88,7	2	3,2	242	3,90
Rata-Rata Nilai Indikator Pengawasan dan Akuntabilitas													4,04	
Rata-Rata Nilai Variabel Implementasi <i>Merit Pay</i>													3,88	

Sumber : Data Primer yang Diolah SPSS, 2025

Dari hasil rekapitulasi jawaban responden, tingkat pemenuhan untuk variabel ini termasuk dalam kategori terpenuhi dengan skor rata-rata sebesar

¹⁰ Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

3,88. Dimana, hal ini dapat dilihat dari pemenuhan tiap indikator dalam tiap aspek variabel yaitu aspek **pertimbangan penilaian kerja** dalam implementasi *merit pay* di BKD Provinsi Jawa Tengah menunjukkan hasil yang positif. Sebanyak **48,4% responden (30 dari 62)** sangat setuju bahwa indikator penilaian kompetensi pegawai selalu dipertimbangkan oleh atasan dan bagian penilai. Selain itu, **82,3% responden (51 dari 62)** menyetujui bahwa mereka memahami bagaimana kinerja dinilai secara lebih objektif dan transparan. Kemudian, **74,2% responden (46 dari 62)** setuju bahwa penilaian kinerja dalam menentukan tunjangan kinerja telah dilakukan secara adil berdasarkan beban kerja, tanggung jawab, dan prestasi. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem *merit pay* telah meningkatkan transparansi dan objektivitas dalam evaluasi kinerja pegawai, sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa remunerasi harus berbasis pada penilaian tugas dan tanggung jawab yang telah dikonfirmasi oleh atasan dan pihak terkait.

Pada aspek **pengawasan dan akuntabilitas**, hasil analisis menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai sistem pengawasan di BKD Provinsi Jawa Tengah sudah cukup efektif. Sebanyak **53,2% responden (33 dari 62)** setuju bahwa organisasi menerapkan pengawasan transparan dan akuntabel dalam penentuan besaran tunjangan kinerja. Selain itu, **88,7% responden (55 dari 62)** menyetujui bahwa BKD memiliki divisi pengawasan khusus dengan

komitmen dari semua pihak untuk menjalankan sistem remunerasi yang efektif. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa penerapan merit system akan lebih efektif jika terdapat pengawasan ketat dan komitmen penuh dari pimpinan serta pegawai dalam institusi.

Meskipun aspek penilaian kinerja serta pengawasan dan akuntabilitas mendapatkan nilai yang tinggi, terdapat dua aspek dalam implementasi sistem *merit pay* yang masih di bawah rata-rata, yaitu **keadilan dan kelayakan** serta **fleksibilitas sistem**. Aspek keadilan dan kelayakan memperoleh **nilai rata-rata 3,54**, sedangkan fleksibilitas sistem mendapatkan **3,79**, yang keduanya lebih rendah dari rata-rata keseluruhan variabel sebesar 3,88.

Hasil ini menunjukkan bahwa masih ada keraguan di kalangan pegawai terkait pemerataan tunjangan berdasarkan kinerja dan beban kerja. Beberapa pegawai merasa bahwa tunjangan kinerja masih lebih banyak ditentukan berdasarkan kelas jabatan daripada kontribusi aktual. Selain itu, sistem yang digunakan dalam penyesuaian tunjangan terhadap perubahan tugas dan kondisi ekonomi masih belum optimal.

Secara keseluruhan, implementasi sistem *merit pay* di BKD Provinsi Jawa Tengah telah berjalan dengan cukup baik, terutama dalam aspek transparansi penilaian kinerja serta pengawasan dan akuntabilitas. Namun, perbaikan masih diperlukan dalam aspek keadilan,

kelayakan, dan fleksibilitas sistem agar tunjangan lebih mencerminkan kontribusi individu secara proporsional serta mampu beradaptasi dengan perubahan organisasi dan kondisi ekonomi.

Kategorisasi Hasil Distribusi Frekuensi Jawaban Responden untuk Variabel Implementasi Sistem *Merit pay* (X)

Dalam penelitian ini menggunakan kategorisasi data dengan skala interval nilai untuk mengidentifikasi kriteria atau jenis kategori dari data distribusi frekuensi jawaban kuisioner responden (PNS) yang telah ditabulasi perolehan skor jawabannya, sehingga hasil identifikasi jenis kategori akan dapat menghasilkan kesimpulan untuk memastikan nilai variabel X sudah atau belum terpenuhi. Kategorisasi dilakukan dengan menghitung dan menyusun tabel distribusi frekuensi nilai variabel X, dengan langkah-langkah seperti dibawah ini:

Penelitian ini menggunakan skala likert dengan jumlah kelas sebanyak 5, lalu, untuk jumlah pernyataan untuk variabel ini terdiri dari 10 item, maka untuk menemukan nilai interval terendah dan tertinggi jumlah kelas harus dikalikan dengan seluruh item pernyataan, sebab jika subjek menjawab nilai paling rendah semua, yakni 1, maka skor yang mungkin didapatkan adalah $1 \times 10 = 10$ (X_{\min}) atau nilai interval terendah. Sedangkan, jika subjek menjawab nilai paling tinggi semua, yakni 5, maka skor yang mungkin didapatkan adalah $5 \times 10 = 50$ (X_{\max}) atau nilai interval tertinggi. Kemudian, untuk skor skala dibagi menjadi 5 kriteria

kategori (sangat tidak terpenuhi, tidak terpenuhi, cukup, terpenuhi sangat terpenuhi) dengan ketentuan rumus perhitungan sebagai berikut:

$$I = \frac{R}{K}$$

Keterangan:

- **I** = Interval Kelas
- **R (Range)** = $X_{\max} - X_{\min}$
- **K** = Jumlah Kelas atau Jumlah Skor Likert

Perhitungan Penentuan Skor Skala untuk Kategorisasi Data:

$$I = \frac{R}{K} \quad \longrightarrow \quad I = \frac{50 - 10}{5} \quad \longrightarrow \quad I = \frac{40}{5} = 8$$

Jadi, interval kelas untuk tiap kategori kelas adalah 8

Maka, setelah diketahui interval kelasnya untuk kategorisasi data, selanjutnya data frekuensi jawaban untuk variabel X akan dihitung melalui SPSS version 22 untuk mengetahui nilai jumlah dan presentase dari hasil akumulasi skor jawaban likert untuk 10 pernyataan dalam variabel X, dari 62 responden. Nantinya, setelah penghitungan nilai jumlah dan presentase tersebut akan terlihat jumlah frekuensi jawaban responden termasuk ke jenis kategorisasi kelas yang mana dicocokkan dari jumlah yang paling besar dan paling kecil. Berikut ini merupakan

hasil tabel kategorisasi kelas untuk variabel implementasi *merit pay*:

Skor Jawaban	Skala Interval	Jenis Kategori	Jumlah Hasil Frekuensi Var. X	Presentase Hasil Frekuensi Var. X
1	10 – 17,99	Sangat Tidak Terpenuhi	0	0
2	18 – 25,99	Tidak Terpenuhi	0	0
3	26 – 33,99	Cukup	3	4,8
4	34 – 41,99	Terpenuhi	52	83,9
5	42 – 50	Sangat Terpenuhi	7	11,3
TOTAL			62	100

Sumber : Data Primer yang Diolah SPSS, 2025

Implementasi sistem *merit pay* dalam pemberian tunjangan kinerja di BKD Provinsi Jawa Tengah masuk dalam kategori **terpenuhi** (baik) dengan tingkat pemenuhan 83,9%. Meskipun demikian, masih terdapat kekurangan, terutama dalam aspek keadilan dan kelayakan, yang terbukti dari nilai rata-rata 3,54, terendah dibanding aspek lainnya. Salah satu penyebabnya adalah penggunaan kelas jabatan sebagai dasar pemberian TPP, yang dinilai belum sepenuhnya mencerminkan prinsip *merit pay* secara ideal. Namun, secara keseluruhan, sistem yang diterapkan telah sesuai dengan aturan dan prinsip remunerasi yang berlaku.

Analisis Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Keadilan Remunerasi (Y)

Pada penelitian ini, variabel Keadilan Remunerasi menggunakan 3 dimensi dan 8 indikator yang disusun menjadi 20 pernyataan dengan masing-masing indikator terdiri dari 2-3 pernyataan. 3 dimensi itu sendiri antara lain dimensi keadilan distributif termasuk didalamnya pernyataan terkait

perbandingan input-output dari individu, perbandingan dengan rekan kerja, dan perbandingan dengan standar profesi. selanjutnya, keadilan prosedural termasuk didalamnya pernyataan terkait aspek transparansi, partisipasi, dan konsistensi. dan, terakhir dimensi keadilan interaksional termasuk didalamnya pernyataan terkait faktor perlakuan yang dari pihak manajemen dan pegawai dan penjelasan yang memadai. Berikut ini merupakan rekapitulasi penilaian jawaban responden mengenai variabel Keadilan Remunerasi:

Indikator	Item	Total Responden	Skor Jawaban								Total Skor	Rata-Rata Skor		
			STS1		TS2		KS3		S4				SS5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Perbandingan Input-Output dari Individu	Y.1	62	0	0	0	0	2	3,2	55	88,7	5	8,1	251	4,05
	Y.2	62	0	0	2	3,2	4	6,5	48	77,4	8	12,9	248	4,00
	Y.3	62	0	0	5	8,1	33	53,2	21	33,9	3	4,8	208	3,35
Rata-Rata Nilai Indikator Perbandingan Input-Output dari Individu													3,8	
Perbandingan dengan Rekan Kerja	Y.4	62	0	0	4	6,5	26	41,9	30	48,4	2	3,2	216	3,48
	Y.5	62	0	0	0	0	6	9,7	27	43,5	29	46,8	271	4,37
Rata-Rata Nilai Indikator Perbandingan dengan Rekan Kerja													3,92	
Perbandingan dengan Standar Profesi	Y.6	62	0	0	0	0	13	21	49	79	0	0	235	3,79
	Y.7	62	0	0	0	0	11	17,7	26	41,9	25	40,3	262	4,23
	Y.8	62	0	0	3	4,8	35	56,5	20	32,3	4	6,5	211	3,40
Rata-Rata Nilai Indikator Perbandingan dengan Standar Profesi													3,80	
Rata-Rata Nilai Dimensi Keadilan Distributif													3,84	
Transparansi	Y.9	62	1	1,6	0	0	12	19,4	20	32,3	29	46,8	262	4,23
	Y.10	62	0	0	0	0	13	21	49	79	0	0	235	3,79
	Y.11	62	0	0	0	0	5	8,1	38	61,3	19	30,6	262	4,23
Rata-Rata Nilai Indikator Transparansi													4,08	
Partisipasi	Y.12	62	0	0	0	0	7	11,3	36	58,1	19	30,6	260	4,19
	Y.13	62	0	0	0	0	13	21	49	79	0	0	235	3,79
Rata-Rata Nilai Indikator Partisipasi													4,00	
Konsistensi	Y.14	62	0	0	0	0	5	8,1	25	40,3	32	51,6	275	4,44
	Y.15	62	0	0	3	4,8	6	9,7	46	74,2	7	11,3	243	3,92
Rata-Rata Nilai Indikator Konsistensi													4,18	
Rata-Rata Nilai Dimensi Keadilan Prosedural													4,09	
Perlakuan yang Adil dari Pihak Manajemen dan Pegawai	Y.16	62	0	0	3	4,8	7	11,3	32	51,6	20	32,3	255	4,11
	Y.17	62	0	0	0	0	5	8,1	52	83,9	3	4,8	250	4,03
Rata-Rata Nilai Indikator Perlakuan yang Adil dari Pihak Manajemen dan Pegawai													4,07	
Penjelasan yang Memadai	Y.18	62	0	0	3	4,8	4	6,5	52	83,9	3	4,8	241	3,89
	Y.19	62	0	0	3	4,8	6	9,7	48	77,4	5	8,1	241	3,89
	Y.20	62	0	0	0	0	9	14,5	41	66,1	12	19,4	251	4,05
Rata-Rata Nilai Indikator Penjelasan yang Memadai													3,95	
Rata-Rata Nilai Dimensi Keadilan Interaksional													4,01	
Rata-Rata Nilai Variabel Keadilan Remunerasi													3,98	

Sumber : Data Primer yang Diolah SPSS, 2025

Berdasarkan hasil analisis, persepsi pegawai terhadap keadilan remunerasi di BKD Provinsi Jawa Tengah menunjukkan skor rata-rata tertinggi pada dimensi keadilan prosedural (4,09) dan keadilan interaksional (4,01), dengan rata-rata keseluruhan variabel keadilan remunerasi sebesar 3,98. Dalam dimensi keadilan prosedural, indikator transparansi memiliki skor rata-rata 4,08, partisipasi 4,00, dan konsistensi 4,18. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai menyetujui penerapan sistem remunerasi setelah *merit pay* diberlakukan, terutama dalam hal keterbukaan informasi, keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, dan penerapan kebijakan secara konsisten.

Dalam aspek transparansi, pernyataan terkait kebijakan remunerasi menunjukkan jawaban dominan “setuju”, dengan 20, 49, dan 38 dari 62 responden atau 32,3%, 79%, dan 61,3%. Ini menunjukkan bahwa pegawai merasa jalur komunikasi terkait remunerasi lebih terbuka, bebas dari intervensi pihak tertentu, serta tetap mengikuti etika dan norma yang berlaku. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa transparansi dalam pemberian remunerasi mencakup pemahaman pegawai terhadap proses pengambilan keputusan, serta keterbukaan informasi mengenai kebijakan tunjangan.

Dalam aspek partisipasi, pegawai menilai bahwa BKD telah melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan terkait tunjangan kinerja melalui survei rutin. Pernyataan ini didukung oleh 58,1% dan 79% responden yang menjawab “setuju” terhadap pernyataan bahwa

mereka mulai dilibatkan dalam sistem remunerasi. Ini menunjukkan adanya perbaikan dalam proses evaluasi dan penyesuaian remunerasi setelah penerapan *merit pay*.

Aspek konsistensi juga mendapatkan nilai yang tinggi, dengan 51,6% responden menjawab “sangat setuju” dan 74,2% menjawab “setuju” bahwa kebijakan remunerasi diterapkan secara objektif dan konsisten. Pegawai juga menyetujui bahwa komite pengawas yang dibentuk oleh BKD efektif dalam memastikan kebijakan berjalan sesuai prosedur. Hal ini menunjukkan bahwa mekanisme tunjangan kinerja di BKD telah memenuhi aspek transparansi, partisipasi, dan konsistensi, sehingga keadilan prosedural dalam sistem remunerasi dapat dikatakan telah terpenuhi.

Pada keadilan interaksional, indikator perlakuan adil mendapatkan 51,6% dan 83,9% jawaban “setuju”. Pegawai merasa bahwa organisasi telah memperlakukan mereka dengan adil dan tanpa diskriminasi, serta memberikan kesempatan yang sama untuk pengembangan diri dan peningkatan tunjangan kinerja. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa keadilan interaksional terpenuhi jika pegawai diperlakukan dengan hormat dalam proses komunikasi remunerasi.

Indikator penjelasan yang memadai juga memperoleh jawaban 83,9%, 77,4%, dan 66,1% responden yang menyetujui bahwa hubungan manajemen

dan pegawai semakin baik setelah *merit pay* diterapkan. Pegawai menilai bahwa BKD merespons dengan cepat dan profesional terhadap pertanyaan serta keluhan terkait tunjangan kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa manajemen memberikan informasi yang cukup jelas dan konsisten, sehingga pegawai dapat dengan mudah mengakses kebijakan remunerasi.

Namun, pada dimensi keadilan distributif, hasilnya masih berada di bawah dua dimensi lainnya. Meskipun indikator perbandingan input-output individu menunjukkan 88,7% dan 77,4% jawaban “setuju”, indikator terkait evaluasi kinerja hanya mendapatkan 53,2% jawaban “kurang setuju”. Ini menunjukkan bahwa pegawai memahami sistem penilaian kinerja, tetapi masih merasa beban kerja mereka belum sebanding dengan besaran tunjangan yang diterima. Oleh karena itu, evaluasi kerja yang lebih adil perlu diterapkan.

Dalam aspek perbandingan dengan rekan kerja, 48,4% dan 43,5% pegawai menjawab “setuju”, menunjukkan bahwa mereka merasa tunjangan kinerja sudah cukup sebanding dengan rekan kerja yang memiliki tanggung jawab yang sama. Namun, mereka juga menekankan bahwa kesempatan mendapatkan tunjangan lebih tinggi harus lebih terbuka bagi pegawai yang memiliki kinerja lebih baik.

Aspek perbandingan dengan standar profesi menunjukkan bahwa 79% dan 41,9% pegawai setuju bahwa tunjangan mereka kompetitif dibanding

standar profesi. Namun, 56,5% pegawai merasa bahwa evaluasi kerja masih belum cukup memastikan bobot kerja sebanding dengan tunjangan yang diterima. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sistem *merit pay* telah meningkatkan kompetitif remunerasi, masih ada pegawai yang merasa beban kerja mereka belum dievaluasi dengan baik.

Secara keseluruhan, sistem *merit pay* di BKD Provinsi Jawa Tengah telah berhasil meningkatkan transparansi, partisipasi, dan keadilan interaksional dalam sistem remunerasi. Namun, untuk mencapai keadilan remunerasi yang lebih optimal, organisasi perlu meningkatkan sistem evaluasi kerja agar pegawai merasa lebih dihargai dan besaran tunjangan lebih mencerminkan beban kerja yang sesungguhnya.

Kategorisasi Hasil Distribusi Frekuensi Jawaban Responden untuk Variabel Keadilan Remunerasi (Y)

Untuk memastikan hasil analisis deskriptif sebelum dalam menilai variabel keadilan remunerasi (Y) terpenuhi atau tidak, maka dalam penelitian ini menggunakan kategorisasi data dengan skor skala untuk mengidentifikasi kriteria atau jenis kategori dari data distribusi frekuensi jawaban kuisioner responden (PNS) yang telah ditabulasi perolehan skor jawabannya, sehingga hasil identifikasi jenis kategori akan dapat menghasilkan kesimpulan untuk memastikan nilai variabel Y sudah atau belum terpenuhi. Kategorisasi dilakukan dengan menghitung dan menyusun tabel distribusi

frekuensi nilai variabel Y, dengan langkah-langkah seperti dibawah ini.

Penelitian ini menggunakan skala likert dengan jumlah kelas sebanyak 5, lalu, untuk jumlah pernyataan untuk variabel ini terdiri dari 20 item, maka untuk menemukan nilai interval terendah dan tertinggi jumlah kelas harus dikalikan dengan seluruh item pernyataan, sebab jika subjek menjawab nilai paling rendah semua, yakni 1, maka skor yang mungkin didapatkan adalah $1 \times 20 = 20$ (X_{\min}) atau nilai interval terendah. Sedangkan, jika subjek menjawab nilai paling tinggi semua, yakni 5, maka skor yang mungkin didapatkan adalah $5 \times 20 = 100$ (X_{\max}) atau nilai interval tertinggi. Kemudian, untuk skor skala dibagi menjadi 5 kriteria kategori (sangat tidak terpenuhi, tidak terpenuhi, cukup, terpenuhi sangat terpenuhi) dengan ketentuan rumus perhitungan sebagai berikut:

$$I = \frac{R}{K}$$

Keterangan:

- **I** = Interval Kelas
- **R (Range)** = $X_{\max} - X_{\min}$
- **K** = Jumlah Kelas atau Jumlah Skor Likert

Perhitungan Penentuan Skor Skala untuk Kategorisasi Data:

$$I = \frac{R}{K} \quad \longrightarrow \quad I = \frac{100 - 20}{5} \quad \longrightarrow \quad I = \frac{80}{5} = 16$$

Jadi, interval kelas untuk tiap kategori kelas adalah 16

Maka, setelah diketahui interval kelasnya untuk kategorisasi data, selanjutnya data frekuensi jawaban untuk variabel Y akan dihitung melalui SPSS version 22 untuk mengetahui presentase hasil frekuensinya dan nilai presentase inilah yang akan dicocokkan dengan skala interval yang telah direntang, dan akan masuk kategori apa hasil presentase frekuensi tersebut. Berikut ini merupakan hasil tabel kategorisasi kelas untuk variabel Keadilan Remunerasi (Y):

Skor Jawaban	Skala Interval	Jenis Kategori	Jumlah Hasil Frekuensi Var. Y	Presentase Hasil Frekuensi Var. Y
1	20 – 35,99	Sangat Tidak Terpenuhi	0	0
2	36 – 51,99	Tidak Terpenuhi	0	0
3	52 – 67,99	Cukup	7	11,3
4	68 – 83,99	Terpenuhi	39	62,9
5	84 – 100	Sangat Terpenuhi	16	25,8
TOTAL			62	100

Sumber : Data Primer yang Diolah SPSS, 2025

Dari hasil rekapitulasi distribusi jawaban frekuensi untuk variabel keadilan remunerasi, berdasarkan pengkategorian dengan skala interval, hasil jawaban responden menunjukkan presentase terbesar terdistribusi ke kategori terpenuhi (baik) dengan presentase sebesar 62,9% dari 100% akumulasi presentase dari seluruh responden. Sehingga, dapat disimpulkan mekanisme pemberian tunjangan kinerja di BKD Provinsi Jawa tengah telah mencapai atau telah terpenuhi makna keadilan remunerasinya bagi pegawai, karena termasuk kategori kelas interval tinggi.

UJI VALIDITAS

Pada penelitian ini jenis uji validitas yang digunakan adalah **uji validitas konstruk** dengan menggunakan teknik *Correlation Bivariate Product-Moment Pearson* yakni melibatkan pengkorelasiian setiap skor item individual dengan skor total dari kuesioner. Nilai korelasi yang dihasilkan, atau *r* hitung, kemudian dibandingkan nilai *r* tabel *product moment* dalam **tingkat signifikansi (α) < 0.05, dan jika *r* hitung > *r* tabel dianggap **valid**. Serta, ditentukan juga dengan derajat kebebasan ($df = n-2$, di mana *n* adalah jumlah responden).**

Pada penelitian ini nilai *R* tabel *product momen* pada jumlah sampel seluruhnya atau $N = 62$ dan *k* (jumlah variabel) = 2 dengan tingkat signifikansi dengan 5% atau 0.05 untuk uji dua arah adalah 0.250 dengan *degree of freedom* atau derajat kebebasan ($df = N-k$) adalah $df = 62-2 = 60$. Maka, didapatkan hasil uji validitas yang telah dianalisis dengan *software SPSS 22*, sebagai berikut:

	Item/Butir Pernyataan	R Hitung	R Tabel	tingkat signifikansi (α) < 0.05	Kesimpulan
Implementasi Sistem Merit Prr (X)	X.1	0.529	0.250	.000	Valid
	X.2	0.810	0.250	.000	Valid
	X.3	0.892	0.250	.000	Valid
	X.4	0.860	0.250	.000	Valid
	X.5	0.441	0.250	.000	Valid
	X.6	0.863	0.250	.000	Valid
	X.7	0.801	0.250	.000	Valid
	X.8	0.710	0.250	.000	Valid
	X.9	0.521	0.250	.000	Valid
	X.10	0.803	0.250	.000	Valid
Keadilan Remunerat (Y)	Y.1	0.507	0.250	.000	Valid
	Y.2	0.384	0.250	.002	Valid
	Y.3	0.452	0.250	.000	Valid
	Y.4	0.424	0.250	.001	Valid
	Y.5	0.573	0.250	.000	Valid
	Y.6	0.509	0.250	.000	Valid
	Y.7	0.688	0.250	.000	Valid
	Y.8	0.518	0.250	.000	Valid
	Y.9	0.657	0.250	.000	Valid
	Y.10	0.695	0.250	.000	Valid
	Y.11	0.775	0.250	.000	Valid
	Y.12	0.760	0.250	.000	Valid
	Y.13	0.714	0.250	.000	Valid
	Y.14	0.765	0.250	.000	Valid
Y.15	0.867	0.250	.000	Valid	
Y.16	0.741	0.250	.000	Valid	
Y.17	0.544	0.250	.000	Valid	
Y.18	0.906	0.250	.000	Valid	
Y.19	0.842	0.250	.000	Valid	
Y.20	0.755	0.250	.000	Valid	

Menurut analisis data dalam tabel di atas, hasil uji validitas menunjukkan jika nilai *R* hitung untuk setiap item melebihi nilai *R* tabel yang ditetapkan, yaitu 0.250. Serta nilai signifikansi pada setiap item pernyataan bernilai kurang dari 0.05, maka hal ini memperlihatkan jika seluruh item dalam kuesioner mempunyai korelasi yang signifikan dengan skor total, dan berarti bahwa masing-masing item mampu mengukur aspek yang diinginkan secara akurat. Sehingga, bisa ditarik simpulan jika seluruh item pertanyaan pada kuesioner ini **memenuhi kriteria validitas dan dinyatakan valid** untuk digunakan dalam penelitian lebih lanjut.

UJI REALIBILITAS

Uji realibilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Cronbach's Alpha*. Dengan dasar pengambilan keputusan berdasarkan Ghazali, suatu variabel dikatakan Terpenuhi (reliabel) apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60. Sementara, jika nilai *Cronbach's Alpha* < 0,60. Maka realibilitas Tidak Terpenuhi. Berikut hasil pengujian relibilitas memakai metode *Cronbach's Alpha* melalui *software SPSS 22*, yakni:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X.1	113.29	114.439	.618	.928
X.2	113.69	112.708	.788	.926
X.3	113.77	111.588	.786	.926
X.4	113.73	111.874	.778	.926
X.5	114.65	121.052	.025	.939
X.6	113.76	115.301	.747	.927
X.7	113.74	115.342	.658	.928
X.8	114.31	115.134	.491	.929
X.9	113.55	114.711	.522	.929
X.10	113.82	113.984	.779	.927
Y.1	113.68	119.468	.411	.930
Y.2	113.73	118.792	.278	.932
Y.3	114.37	114.368	.514	.929
Y.4	114.24	115.104	.489	.929
Y.5	113.35	115.774	.451	.930
Y.6	114.44	121.856	.012	.936
Y.7	113.50	112.910	.587	.928
Y.8	114.32	113.829	.564	.928
Y.9	113.50	112.156	.521	.930
Y.10	113.89	120.954	.069	.935
Y.11	113.50	114.123	.651	.928
Y.12	113.53	113.565	.651	.927
Y.13	113.94	116.684	.648	.928
Y.14	113.29	113.554	.629	.928
Y.15	113.81	110.683	.861	.925
Y.16	113.61	110.536	.687	.927
Y.17	113.69	117.954	.463	.930
Y.18	113.84	111.613	.925	.925
Y.19	113.84	111.154	.871	.925
Y.20	113.68	113.730	.683	.927

Dari analisis data yang terdapat dalam tabel, ditemukan bahwa hasil uji reliabilitas memperlihatkan nilai *Cronbach's Alpha* dari 30 pernyataan indikator variabel X (X.1-X.10) dan variabel Y (Y.1-Y.20) masuk dalam kategori yang sangat tinggi sebesar 0.931. Hasil ini melebihi koefisien reliabilitas yakni, 0.60. Sehingga, bisa disimpulkan jika instrumen yang dipakai pada penelitian ini dinyatakan **reliable atau dapat dipercaya**.

KESIMPULAN

Hasil analisis terhadap 62 responden pegawai BKD Provinsi Jawa Tengah menunjukkan bahwa implementasi sistem *merit pay* dalam mekanisme pemberian TPP telah berjalan dengan baik. Skor pemenuhan indikator mencapai 83,9%, dengan nilai rata-rata tertinggi pada aspek pertimbangan penilaian kinerja (4,14) serta pengawasan dan akuntabilitas (4,04). Sementara itu, aspek keadilan dan kelayakan (3,54) serta fleksibilitas sistem (3,79) memiliki nilai lebih rendah, menunjukkan bahwa meskipun prinsip remunerasi telah diterapkan, masih ada aspek yang perlu diperbaiki untuk mencerminkan *merit pay* secara ideal.

Secara keseluruhan, penerapan sistem *merit pay* telah memberikan dampak positif terhadap transparansi dan akuntabilitas tunjangan kinerja, meskipun aspek keadilan dan fleksibilitas masih perlu diperbaiki. Pegawai menilai bahwa sistem ini belum sepenuhnya mencerminkan prinsip meritokrasi karena penentuan besaran TPP masih bergantung pada kelas jabatan dan belum mempertimbangkan beban kerja secara proporsional. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan agar sistem remunerasi lebih adil dan sesuai dengan prinsip *merit pay*.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa keadilan remunerasi telah terpenuhi dengan tingkat pemenuhan 62,9%. Rata-rata nilai indikator keadilan distributif (3,84), prosedural (4,09), dan interaksional (4,01) menunjukkan bahwa pegawai

merasa sistem tunjangan kinerja sudah cukup adil. Dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,98, sistem ini dinilai berada dalam kategori tinggi dan sudah memenuhi prinsip keadilan dalam remunerasi.

Meskipun begitu, masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperbaiki, terutama dalam hal evaluasi kerja dan penyesuaian bobot kerja dengan besaran TPP. Pegawai merasa bahwa sistem evaluasi saat ini belum sepenuhnya optimal dalam mencerminkan usaha dan hasil kerja mereka. Untuk meningkatkan keadilan remunerasi, BKD Provinsi Jawa Tengah perlu memperbaiki sistem evaluasi kerja agar lebih transparan dan proporsional terhadap beban kerja.

Dengan demikian, sistem *merit pay* telah meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam proses remunerasi, namun dampaknya terhadap keadilan remunerasi masih terbatas. Penyesuaian mekanisme pemberian tunjangan berdasarkan meritokrasi yang lebih adil dapat mendorong PNS untuk bekerja lebih optimal, meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta mengurangi stigma negatif terhadap birokrasi sektor publik.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan diatas maka diberikan saran yang diharapkan dapat digunakan sebagai kontribusi pemikiran bagi badan serta penelitian selanjutnya sebagai berikut:

1) Mengoptimalkan Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja yang lebih komprehensif dan transparan perlu diterapkan agar terdapat keselarasan antara beban kerja dan besaran TPP yang diterima pegawai. BKD dapat menyusun sistem penilaian yang lebih berbasis indikator kerja yang terukur dan terstruktur, sehingga setiap pegawai memahami bagaimana kinerja mereka dinilai serta bagaimana hal tersebut berdampak pada kompensasi yang mereka terima.

2) Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas dalam Penentuan tunjangan kinerja

Meskipun mekanisme pemberian TPP sudah cukup transparan, perlu adanya sosialisasi yang lebih mendalam kepada seluruh pegawai terkait dasar perhitungan TPP. Dengan demikian, pegawai dapat lebih memahami mekanisme yang digunakan serta merasa lebih percaya terhadap keadilan sistem yang diterapkan.

3) Menyusun Kebijakan yang Lebih Berorientasi pada Prinsip Meritokrasi

Untuk memastikan bahwa sistem TPP benar-benar mendukung prinsip *merit pay*, BKD dapat menyusun kebijakan yang lebih menekankan pada penghargaan terhadap pencapaian individu dan tim. Dengan

demikian, pegawai akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, karena merasa bahwa usaha mereka dihargai secara adil. Dengan menerapkan saran-saran di atas, diharapkan mekanisme

pemberian TPP di BKD Provinsi Jawa Tengah dapat semakin optimal dan mampu mencerminkan prinsip keadilan, kelayakan, serta meritokrasi secara lebih menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J.S.,(1965). "Inequity in Social Exchange". *Journal of Advances in Experimental Social Psychology*,2, pp. 267-299.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Arfan, Ikhsan dan Muhammad Ishak. (2005). *Akuntansi Keprilakuan*. Salemba Empat: Jakarta
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. 2023. *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Tahun 2023*, hal. 24-29.
- Chariah, Anggita., Ariski S., Nugroho, Agus., dan Suhariyanto, Adi. (2020). "Implementasi Sistem Merit pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia". *Jurnal Borneo Administrator*, 16 (3), pp. 383-400.
- Cochran, W.G. (1977). *Sampling Techniques (3rd ed.)*. New York: John Wiley & Sons.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). "Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria". *Qualitative Sociology*, pp. 3-22.
- Creswell, John W. (2012). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Cribb, Robbert ed. (1990). "The Indonesian killings of 1965-1966: Studies from Java and Bali" (Clayton, Vic.: Monash University Centre of Southeast Asian Studies, Monash Papers on Southeast Asia no 21), pp. 241-248.
- Daryanto, Arief. (2007). "Merit System Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil". *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*. Vol.1, No.2, pp. 1-10.
- Dessler, Gary. (1993). *Manajemen Personalia*, Surabaya: Penerbit Erlangga.
- Dwiyanto, Agus.,(2006). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Gadjah Mada University.
- Eldridge, C., & Palmer, N. (2009). "Performance-based Payment: Some Reflection on the Discourse, Evidence and nanswered Question. *Health Policy and Planning*", pp. 160-166.
- Flippo, E. B. (1990). *Manajemen Personalia Edisi Keenam Jilid 1*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gruening, G. (2001). "Asal Usul dan Landasan Teori Manajemen Publik Baru". *Internasional Jurnal Manajemen Publik*, pp.1-25.
- Handoko, T. Hani.(1993). *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia Edisi 2*, Yogyakarta:BPFE.
- Hanif. (2016). "Sistem Kompensasi PNS Berbasis Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam, Lampung*". Vol.1, No.1, pp. 92-104.

- Hasibuan.(2012). *Manajemen SDM Edisi Revisi, Cetakan Ke. Tigabelas*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Irfan, Muhlis. (2018). “Analisis pemberian Tunjangan Kinerja di Lingkungan Pemerintah Daerah”. E-Journal BKN, Vol.12, No. 1, Juni 2019 dari <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/25>.
- Jaluanto dan Nerile. (2015). “Pemanfaatan Sistem Merit pada Pengembangan Sistem Informasi Akuntansi Penggajian (Studi Kasus pada PT Murba Jaya Abadi Semarang)”, Jurnal Ilmiah UNTAG.
- Kasiram, H.Moh. (2008). “Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif”. Malang: UIN Malang Press. Dipublikasi dalam <https://id.scribd.com/doc/66900803/Research-Metodologi-Penelitian>
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2002 tanggal 17 Juni 2002 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002.
- Komisi Aparatur Sipil Negara. (2019). Peraturan KASN Nomor 9 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah. Jakarta: KASN.
- Koran Sindo. (2018). “1,35 Juta PNS Berkinerja Buruk”. Diakses pada 01 Agustus 2024. Dari <https://nasional.sindonews.com/berita/1354801/15/135-juta-pnsberkinerja-buruk>
- Matlala, Manoko M. (2011). “Employee Fairness Perceptions of a Performance Management System”. Dissertation University Of South Africa.
- Milkovich, G. T., and Bodreau, John W. (1997). *Human Resources Management*. Toronto: Irwin Publisher.
- Moorman, R.H., (1991). “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6): pp. 845-855.
- Mubin, F., & Roziqin, A. 2018. “Meritocracy of Bureaucracy in Indonesia”. *International Journal of Social Science and Humanity*, 8(8), 241–246.
- Pertiwi, V.I. & Fitrie, A.R. (2018). “Implementation of Pay for Performance in the Public Sector in Indonesia.” *Proceedings Indonesian Association for Public Administration Annual Conference 2019*. Yogyakarta. Pp.210-229.
- Poels, F.,(1997). *Job Evaluation And Remuneration Strategies: How To Set Up And Run An Effective System*, London: Kogan Page Limited.
- Prasowo. (2008). *Merit System*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Rao, T.V. (1992). *Penilaian Prestasi Kerja: Teori dan Praktek, Penerjemah: Ny. Mulyana L.*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.

- Rinaldi, R. Revita, & Ariani, F. (2023). "Implementasi Kebijakan Sistem Merit di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara Lembaga Administrasi Negara". *Civil Service*, Vol. 17, No. 2, pp. 92-105.
- Rivai, Veithzal & Basri, Ahmad Fawzi. (2004). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rohmah, Idayatul. (2023). *Tribun Jateng.com*.
<https://jateng.tribunnews.com/2023/11/06> . Diakses tanggal 25 Juli 2024.
- Romanoff, Kent, Boehm, Ken & Benson, Edward. (1996). "Pay Equity: Internal and External Considerations", *Compensation and Benefits Review*, Vol. 18 (16): 17.
- Sandilyan, P. R, et al, 2012, "Effect of Remuneration and Reward on Employee Motivation- A Study of Selected Hotels In West Bengal", *International Journal of Business Economics & Management Research*, Vol. 2, No. 4, pp 30-50
- Siagian, S. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Bilson. (2022). "Skala Likert, Bias Penggunaan dan Jalan Keluarnya". *Jurnal Manajemen*, Vol. 12, No. 1, pp. 84-93.
<https://doi.org/10.46806/jman.v12i1.978.4>
- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIA YKPN.
- Soetjipto, Budi. (2002). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Amara Books.
- Subagyo, Joko. (2011). *Metode Penelitian : Dalam Teori dan Praktek Ed. 1*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Sugiyono, (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta
- Sunggono, Bambang. (2008). *Metodologi Penelitian Hukum*. Bandung: Rajawali Pers.
- Triyogo, K. & Soeling, P.D. (2017). "The Analysis of the Civil Servant Payroll System from the State Civil Apparatus Management Perspective (A Study within the National Civil Service Agency)". *Atlantis Press*, Vol. 84, pp. 507-513.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Bagian Umum Penjelasan.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). "Pay For Performance in the Public Sector-Benefits and (Hidden) Costs". *Journal of Public Administration Research and Theory*, pp. 387-412.
- William B., Werther Jr. dan Keith Davis. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill Publication Inc.

Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rajawali Pers.

Woodard, C.A. (2005). "Merit by Any Other Name: Reframing the Civil Service First Principle". *Public Administration Review*, Vol 65, No. 1, pp. 109-116.

Wungu, J., & Brotoharsojo, H. (2003). *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit System*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Yamane, T. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis (2nd ed.)*. New York: Harper & Row. Diakses: https://books.google.co.id/books/about/Statistics.html?id=W7r7rAAAAMAAJ&redir_esc=y