

ANALISIS DAMPAK KEBIJAKAN TUNJANGAN KINERJA

(Studi Kasus di Badan Kepegawaian Negara)

Oleh:

Akis Kusumaningsih, Ida Hayu Dwimawanti, Zainal Hidayat

**Jurusan Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Univeraitas Diponegoro**

Jalan Profesor Haji Soedarto, Sarjana Hukum Tembalang Semarang

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman: <http://www.fisip.undip.ac.id> email: fisip@undip.ac.id

ABSTRAK

Kebijakan Tunjangan Kinerja diartikan sebagai fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai. Masalah yang terjadi terkait Kebijakan Tunjangan Kinerja yaitu belum adanya peraturan teknis dalam pemberian Tunjangan Kinerja, sehingga besaran Tunjangan Kinerja yang diberikan tiap instansi berbeda-beda serta belum dipikirkannya besaran Tunjangan Kinerja rasional saat keuangan negara dalam keadaan tidak stabil. Masalah pemberian Tunjangan Kinerja di BKN adalah pemberian Tunjangan Kinerja yang masih berdasarkan beban kerja dan letak strategis instansi, besaran nominal Tunjangan Kinerja yang masih belum layak, pelayanan dan disiplin yang belum baik karena tidak cakupnya SDM yang ada serta kurangnya inovasi. Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi dan menganalisis dampak Tunjangan Kinerja terhadap Prestasi Kerja, Budaya Kerja dan Pemenuhan Kebutuhan Pegawai. Teknik pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner, wawancara dan observasi, data diolah dan dianalisis secara kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan dampak yang dirasakan pegawai setelah adanya Kebijakan Tunjangan Kinerja. Dampak terhadap Prestasi Kerja secara umum baik dengan persentase 70%, hal ini terkait dengan meningkatnya kualitas kerja dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Dampak terhadap Budaya Kerja secara umum cukup dengan persentase 71%, hal ini terkait dengan membaiknya perilaku kerja pegawai. Dan dampak terhadap Pemenuhan Kebutuhan pegawai secara umum cukup dengan persentase (66.1%). Namun dampak ini belum sepenuhnya positif karena masih perlunya beberapa perbaikan terkait kuantitas kerja yang dihasilkan pegawai, sikap dalam bekerja pegawai serta berbagai aspek lain dalam pemenuhan kebutuhan pegawai. Saran dari penelitian ini adalah perlu adanya perubahan terhadap kriteria tolok ukur perhitungan pemberian Tunjangan Kinerja, perbaikan komunikasi antar pegawai serta dilakukannya perbaikan terhadap kelemahan dalam sistem pemberian Tunjangan Kinerja.

Kata Kunci: Analisis, Dampak Kebijakan, Tunjangan Kinerja, Perilaku Kerja, Budaya Kerja dan Pemenuhan Kebutuhan Pegawai.

**POLICY IMPACT ANALYSIS OF PERFORMANCE BENEFITS
(Case Study On National Civil Service Agency)**

Oleh:

Akis Kusumaningsih, Ida Hayu Dwimawanti, Zainal Hidayat

**Jurusan Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Univeraitas Diponegoro**

Jalan Profesor Haji Soedarto, Sarjana Hukum Tembalang Semarang
Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405
Laman: <http://www.fisip.undip.ac.id> email: fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

Performance Benefits Policy is defined as a function of the successful implementation of bureaucratic reforms on the basis of performance has been achieved by an employee. Problems that occur related to Performance Benefits Policy is the lack of technical regulations in granting allowances performance, so that the amount of allowances performance given to each agency is different and Performance Benefits rational scale when state finances in an unstable state is also not yet considered. Performance Benefits provision problems in NCSA is that provision still based on the workload and the strategic location of agencies, allowances nominal amount of the performance is still not feasible, service and discipline that has not been good because there is no professional human resources and a lack of innovation. The purpose of this research is to identify and analyze the impact of performance benefits against the Job Performance, Work Culture and Employees Fulfillment. Data collection techniques with questionnaires, interviews and observations, the data is processed and analyzed quantitatively.

The results showed the perceived impact of employees after the Performance Benefits Policy. Impact on Job Performance in general is good with a percentage of 70%, it is associated with increased quality of work and timeliness in completing the work. Impact on Work Culture is generally sufficient to the percentage of 71%, it is associated with improvement in employee behavior. And the impact on Meeting the Needs of employees in general simply by percentage (66.1%). However, this effect has not been entirely positive because they still need some improvements related to the quantity of work produced by employees, the attitude of employees in work as well as various other aspects in fulfilling the needs of employees. Suggestions from this study is the need for changes to the criteria for the calculation of provision benchmarks on performance benefits, improved communication among employees as well as doing repairs to the weaknesses in the system of performance allowance.

Keyword: Analysis, Policy Impact, Performance Benefits, Work Behavior, Work Culture and Employee Fulfillment.

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Dalam beberapa tahun terakhir masyarakat masih terus memberikan kritikan-kritikan tajam terhadap kinerja pemerintah. Pelayanan yang diberikan oleh pemerintah selama ini cenderung tidak pro-rakyat, berbelit-belit, lamban dan tidak sesuai dengan aturan hukum, sehingga sangat rentan terhadap praktek Korupsi, Kolusi dan Nepotisme. Pada tahun 2007 muncul lah suatu gagasan untuk melakukan perubahan terhadap birokrasi, perubahan ini dikenal dengan istilah Reformasi Birokrasi. Lubis dalam Agus Dwiyanto, dkk (2006:60) mengatakan bahwa tindakan untuk melakukan reformasi birokrasi terutama diarahkan pada upaya mewujudkan prinsip *Good Governance* yang dalam usahanya akan meningkatkan efisiensi, transparansi dan akuntabilitas birokrasi.

Untuk dapat mendorong terlaksana-nya Reformasi Birokrasi secara maksimal, salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan mengadakan Tunjangan Kinerja. Tunjangan Kinerja secara keseluruhan adalah:

1. Tunjangan Kinerja masih didasarkan pada beban kerja dan letak strategis instansi, bukan pada prestasi kerja pegawai
2. Besaran Tunjangan Kinerja yang diberikan kepada tiap instansi berbeda-beda, sehingga terjadilah kecemburuan antar instansi pemerintah
3. Belum adanya PP yang mengatur tentang Tunjangan Kinerja, sehingga pemerintah harus memikirkan kembali besaran rasional Tunjangan Kinerja saat keuangan negara sedang tidak stabil.

Berdasarkan Lakip BKN Tahun 2013 Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Negara masih

tergolong rendah jika dibandingkan dengan indikator-indikator yang lain, yakni pada indikator Kecepatan pelayanan dan Ketepatan pelaksanaan terhadap jadwal waktu pelayanan. Selain itu, berdasarkan keluhan dari masyarakat terhadap kinerja BKN sebesar 43% masyarakat mengeluhkan tentang peningkatan kompetensi operator SAPK (Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian) dan 38% masyarakat mengeluhkan tentang dibuatnya inovasi pelayanan agar lebih cepat. Serta dilihat dari kasus-kasus pengaduan masalah kepegawaian sebanyak 384 orang masih mengeluhkan tentang PNS yang tidak disiplin.

Berdasarkan kondisi tersebut di atas, mengenai Tunjangan Kinerja di Badan Kepegawaian Negara, penulis memilih judul **“Analisis Dampak Kebijakan Tunjangan Kinerja di Badan Kepegawaian Negara”**

B. TUJUAN

1. Mengetahui dan menganalisis dampak Kebijakan Tunjangan Kinerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Badan Kepegawaian Negara
2. Mengetahui dan menganalisis dampak Kebijakan Tunjangan Kinerja terhadap Budaya Kerja Pegawai di Badan Kepegawaian Negara
3. Mengetahui dan menganalisis dampak Kebijakan Tunjangan Kinerja terhadap Pemenuhan Kebutuhan Pegawai di Badan Kepegawaian Negara

C. TEORI

Administrasi publik adalah dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi publik dengan melakukan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan,

pengorganisasian, penggerak serta pengendalian baik dalam tingkat eksekutif, legislatif maupun yudikatif. Kebijakan publik menurut *Thomas R. Dye* dalam Inu Kencana (2006:105) adalah apapun juga yang dipilih pemerintah, apakah mengerjakan sesuatu itu atau tidak mengerjakan (mendingkan) sesuatu itu (*whatever government choose to do or not to do*).

Dalam studi kebijakan publik terdapat dua pendekatan (Subarsono, 2005:5) yakni:

1. Analisis kebijakan (*policy analysis*)
Studi analisis kebijakan lebih terfokus pada studi pembuatan keputusan (*decision making*) dan penetapan kebijakan (*policy formulation*) dengan menggunakan model-model statistik dan matematika yang canggih
2. Kebijakan publik politik (*political public policy*)
Studi kebijakan publik politik lebih menekankan pada hasil dan *outcome* dari kebijakan publik daripada penggunaan metode statistik, dengan melihat interaksi politik sebagai faktor penentu, dalam berbagai bidang, seperti kesehatan, pendidikan, kesejahteraan, dan lingkungan.

Analisis kebijakan publik adalah suatu pendekatan dan metodologi untuk mendesain dan menemukan alternatif-alternatif yang dikehendaki berkenaan dengan sejumlah isu yang kompleks (dalam Solichin Abdul Wahab, 2012:40-41). Dampak dalam analisis kebijakan publik dimaksudkan untuk mengkaji akibat-akibat dari suatu kebijakan atau dengan kata lain untuk mencari jawaban apa yang terjadi sebagai akibat daripada implementasi kebijakan.

D. METODE

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 1.249 pegawai, dengan besar sampel 62 responden (5% dari populasi). Penelitian ini menggunakan teknik *stratified random sampling*. *Stratified random sampling* adalah teknik yang digunakan dalam mengambil sample penelitian dengan memperhatikan strata (tingkatan) di dalam populasi. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif. Sumber data utama dalam penelitian ini ialah: kuesioner, wawancara dan observasi.

Adapun alat analisis yang digunakan, antara lain :

1. Uji Validitas
Validitas instrumen penelitian adalah kemampuan instrumen penelitian untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Suatu instrumen yang valid mempunyai validitas yang tinggi. Sebaliknya, instrumen yang kurang valid memiliki validitas rendah. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka item tersebut valid.
2. Uji Reliabilitas
Reliabilitas instrumen penelitian berkenaan pada tingkat kepercayaan atau keterandalan instrumen untuk digunakan sebagai alat pengumpul data. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$
3. Penelitian ini menggunakan teknik analisis statistik deskriptif, hal ini karena pengolahan hasil penelitian dengan statistik deskriptif biasanya digunakan pada penelitian *kuantitatif deskriptif*. Penelitian ini menggunakan perhitungan standar deviasi dan rata-rata deviasi, hal ini karena baik standar deviasi maupun rata-rata deviasi keduanya berguna sebagai ukuran untuk mengetahui variabilitas sekaligus untuk

mengetahui homogenitas data. Dengan *standard deviation* (SD) dapat menggambarkan seberapa jauh bervariasinya data. Jika nilai SD jauh lebih besar dibandingkan nilai *mean*, maka nilai *mean* merupakan representasi yang buruk dari keseluruhan data.

E. PEMBAHASAN

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Validitas dan reliabilitas merupakan poin penting dalam sebuah analisa data. Hal itu dilakukan untuk menguji apakah suatu alat ukur atau instrumen penelitian (dalam hal ini data dari kuesioner) sudah valid dan reliabel.

TABEL 1

Hasil Uji Validitas dari Jawaban Kuesioner

KODE ITEM	T hitung	KRITERIA
Q1	0,389	VALID
Q2	0,584	VALID
Q3	0,446	VALID
Q4	0,515	VALID
Q5	0,328	VALID
Q6	0,626	VALID
Q7	0,577	VALID
Q8	0,459	VALID
Q9	0,335	VALID
Q10	0,512	VALID
Q11	0,342	VALID
Q12	0,476	VALID
Q13	0,580	VALID
Q14	0,583	VALID
Q15	0,590	VALID
Q16	0,533	VALID
Q17	0,505	VALID
Q18	0,549	VALID
Q19	0,520	VALID
Q20	0,563	VALID

Q21	0,750	VALID
Q22	0,689	VALID
Q23	0,630	VALID
Q24	0,464	VALID
Q25	0,505	VALID
Q26	0,656	VALID
Q27	0,666	VALID
Q28	0,588	VALID
Q29	0,585	VALID
Q30	0,462	VALID

T TABEL : 0,250

(SUMBER: Data primer yang diolah,2015)

TABEL 2

Hasil Uji Reliabilitas dari Jawaban Kuesioner

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	30

(SUMBER: Data primer yang diolah,2015)

ANALISIS DAN INTERPRESTASI HASIL PENELITIAN

1. PRESTASI KERJA

INDIKATOR 1: KUALITAS KERJA

	N	Min	Max	Mean	Deviation
Q1	62	1.00	5.00	4.3065	.71492
Q2	62	3.00	5.00	4.2258	.55573
Q3	62	2.00	5.00	4.1290	.79926
Q4	62	1.00	5.00	3.9355	.78659
Total	62	2.75	5.00	4.1492	.51307
Valid N (listwise)	62				

Tabel diatas menampilkan nilai rata-rata untuk Kualitas Kerja Pegawai yang diukur dengan empat pertanyaan adalah 4,1492 (setuju). Dengan nilai standar deviasi sebesar 0.51307

menjauhi angka nol menunjukkan bahwa perolehan hasil dapat dijadikan representasi dari keseluruhan data. Sehingga, hal ini menunjukkan pernyataan mengenai kualitas kerja pegawai sepenuhnya setuju jika kualitas pegawai mengalami peningkatan, dimana kinerja yang dihasilkan dianggap lebih memuaskan dibandingkan sebelumnya.

INDIKATOR 2: KUANTITAS KERJA

	N	Min	Max	Mean	. Deviation
Q5	62	3.00	5.00	4.0806	.63500
Q6	62	3.00	5.00	3.8387	.72865
Q7	62	2.00	5.00	3.4355	.91653
Q8	62	2.00	5.00	3.8710	.71251
Total	62	2.75	5.00	3.8065	.52288
Valid N (listwise)	62				

Tabel diatas menampilkan nilai rata-rata untuk Kuantitas Kerja Pegawai yang diukur dengan empat pertanyaan adalah 3,8065 (rata-rata). Dengan nilai standar deviasi sebesar 0.52288 menjauhi angka nol menunjukkan bahwa perolehan hasil dapat dijadikan representasi dari keseluruhan data. Sehingga, hal ini menunjukkan pernyataan mengenai kuantitas kerja pegawai tidak sepenuhnya terpengaruh oleh pemberian tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja tidak memberikan dampak pada peningkatan kuantitas kerja pegawai.

INDIKATOR 3: KETEPATAN WAKTU

	N	Min	Max	Mean	. Deviation
Q9	62	2.00	5.00	4.0645	.67438
Q10	62	1.00	5.00	4.0161	.83944
Total	62	2.50	5.00	4.0403	.60934
Valid N (listwise)	62				

Tabel diatas menampilkan nilai rata-rata untuk ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan yang diukur dengan dua pertanyaan adalah 4,0403 (setuju). Dengan nilai standar deviasi sebesar 0.60934 menjauhi angka nol menunjukkan bahwa perolehan hasil dapat dijadikan representasi dari keseluruhan data. Sehingga, hal ini menunjukkan pernyataan mengenai ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan sepenuhnya setuju jika ketepatan waktu penyelesaian mengalami peningkatan, dimana kinerja yang dihasilkan dianggap lebih tepat waktu dalam penyelesaiannya dibandingkan sebelumnya.

DAMPAK TUNJANGAN KINERJA TERHADAP PRESTASI KERJA

TABEL 3

	N	Min	Max	Mean	SD
prestasi_kerja	62	30.00	50.00	39.9032	4.38219
Valid N (listwise)	62				

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dengan SPSS 16.0 for windows prestasi kerja pegawai BKN, diperoleh nilai maksimum 50; nilai minimum 30; mean (M) 40; Standar Deviasi (SDi) 4,38.

Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan maka data dikelompokkan dalam 3 kategori, yaitu: rendah, sedang

dan tinggi. Selanjutnya diperoleh hasil seperti pada tabel berikut:

TABEL 4

KATEGORI	RENTANG SKOR	F	(%)
Tinggi	$X \geq 44.28$	44	71
Sedang	$35.52 \leq X < 44.28$	18	29
Rendah	$X < 35.52$	0	0
TOTAL		62	100

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa, di Badan Kepegawaian Negara sebanyak 44 pegawai atau 71% memiliki prestasi kerja yang baik, 18 pegawai dengan persentase 29% memiliki prestasi kerja yang cukup baik dan tidak ada pegawai yang memiliki prestasi kerja yang buruk. Hal ini menunjukkan bahwa dampak Tunjangan Kinerja terhadap prestasi kerja pegawai memiliki dampak yang tinggi, hal ini dibuktikan berdasarkan hasil analisis mengenai dampak Tunjangan Kinerja terhadap prestasi kerja pegawai Badan Kepegawaian Negara memiliki persentase sebesar 71%.

2. BUDAYA KERJA

INDIKATOR 1: PERILAKU KERJA

	N	Min	Max	Mean	. Deviation
Q11	62	2.00	5.00	4.1129	.90725
Q12	62	3.00	5.00	4.3871	.63646
Q13	62	2.00	5.00	3.8226	.84007
Q14	62	3.00	5.00	4.2419	.66985
Q15	62	2.00	5.00	3.9677	.62641
Total	62	3.00	5.00	4.1065	.52319
Valid N (listwise)	62				

Tabel diatas menampilkan nilai rata-rata untuk Perilaku Kerja Pegawai

yang diukur dengan lima pertanyaan adalah 4,1065 (setuju). Dengan nilai standar deviasi sebesar 0.52319 menjauhi angka nol menunjukkan bahwa perolehan hasil dapat dijadikan representasi dari keseluruhan data. Sehingga, hal ini menunjukkan pernyataan mengenai perilaku kerja pegawai sepenuhnya setuju jika perilaku pegawai mengalami peningkatan, dimana perilaku atau etos kerja yang diperlihatkan dianggap lebih memuaskan dibandingkan sebelumnya.

INDIKATOR 2: SIKAP DALAM BEKERJA

	N	Min	Max	Mean	. Deviation
Q16	62	2.00	5.00	3.8871	.81190
Q17	62	2.00	5.00	3.9355	.69826
Q18	62	2.00	5.00	3.7419	.86717
Q19	62	2.00	5.00	4.1129	.77046
Q20	62	2.00	5.00	4.2419	.66985
Total	62	2.60	5.00	3.9839	.51762
Valid N (listwise)	62				

Tabel diatas menampilkan nilai rata-rata untuk sikap dalam bekerja yang diukur dengan lima pertanyaan adalah 3,9839 (rata-rata). Dengan nilai standar deviasi sebesar 0.51762 menjauhi angka nol menunjukkan bahwa perolehan hasil dapat dijadikan representasi dari keseluruhan data. Sehingga, hal ini menunjukkan pernyataan mengenai sikap dalam bekerja pegawai tidak sepenuhnya terpengaruh oleh pemberian tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja tidak memberikan dampak pada peningkatan sikap dalam bekerja pegawai.

DAMPAK TUNJANGAN KINERJA TERHADAP BUDAYA KERJA

TABEL 5

	N	Min	Max	Mean	SD
DAYA KERJA	62	29.00	50.00	40.4516	4.66827
Valid N (listwise)	62				

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dengan SPSS 16.0 for windows budaya kerja pegawai BKN, diperoleh nilai maksimum 50; nilai minimum 29; mean (M) 40,45; Standar Deviasi (SD) 4,66.

Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan maka data dikelompokkan dalam 3 kategori, yaitu: rendah, sedang dan tinggi. Selanjutnya diperoleh hasil seperti pada tabel berikut:

TABEL 6

KATEGORI	RENTANG SKOR	F	(%)
Tinggi	$X \geq 45.11$	8	12.9
Sedang	$35.79 \leq X < 45.11$	44	71
Rendah	$X < 35.79$	10	16.1
TOTAL		62	100

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa, di Badan Kepegawaian Negara sebanyak 8 pegawai atau 12.9% memiliki budaya kerja yang baik, 44 pegawai dengan persentase 71% memiliki budaya kerja yang cukup baik (sedang) dan sebanyak 10 pegawai dengan persentase 16.1% memiliki budaya kerja yang masih buruk. Hal ini menunjukkan bahwa dampak Tunjangan Kinerja terhadap budaya kerja pegawai memiliki dampak yang cukup tinggi (sedang), hal ini dibuktikan berdasarkan hasil analisis yang menunjukkan dampak Tunjangan Kinerja terhadap budaya kerja pegawai Badan Kepegawaian Negara memiliki persentase sebesar 71%.

3. PEMENUHAN KEBUTUHAN

INDIKATOR 1: KEBUTUHAN FISIOLOGIS

	N	Min	Max	Mean	Deviation
Q21	62	1.00	5.00	2.7742	1.15118
Q22	62	1.00	5.00	2.8548	1.11395
Total	62	1.00	5.00	2.8145	1.08731
Valid N (listwise)	62				

Tabel diatas menampilkan nilai rata-rata untuk pemenuhan kebutuhan fisiologis yang diukur dengan dua pertanyaan adalah 2,8145 (tidak setuju). Dengan nilai standar deviasi sebesar 1.08731 menjauhi angka nol menunjukkan bahwa perolehan hasil dapat dijadikan representasi dari keseluruhan data. Sehingga, hal ini menunjukkan pernyataan mengenai pemenuhan kebutuhan fisiologis pegawai tidak sepenuhnya terpengaruh oleh pemberian tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja tidak banyak memberikan dampak pada peningkatan pemenuhan kebutuhan fisiologis pegawai.

INDIKATOR 2: KEBUTUHAN SOSIAL

	N	Min	Max	Mean	Deviation
Q23	62	1.00	5.00	3.1935	1.02171
Q24	62	1.00	5.00	3.5323	1.01977
Total	62	1.00	5.00	3.3629	.89703
Valid N (listwise)	62				

Tabel diatas menampilkan nilai rata-rata untuk Pemenuhan Kebutuhan Sosial Pegawai yang diukur dengan dua pertanyaan adalah 3,3629 (ragu-ragu). Dengan nilai standar deviasi sebesar

0.89703 menjauhi angka nol menunjukkan bahwa perolehan hasil dapat dijadikan representasi dari keseluruhan data. Sehingga, hal ini menunjukkan pernyataan mengenai pemenuhan kebutuhan sosial pegawai tidak sepenuhnya terpengaruh oleh pemberian tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja tidak banyak memberikan dampak pada peningkatan pemenuhan kebutuhan sosial pegawai.

INDIKATOR 3: KEBUTUHAN KEAMANAN

	N	Min	Max	Mean	. Deviation
Q25	62	1.00	5.00	3.2742	.97794
Q26	62	1.00	5.00	3.1935	.98910
Total	62	1.00	5.00	3.2339	.89497
Valid N (listwise)	62				

Tabel diatas menampilkan nilai rata-rata untuk pemenuhan kebutuhan keamanan Pegawai yang diukur dengan dua pertanyaan adalah 3,2339 (ragu-ragu). Dengan nilai standar deviasi sebesar 0.89497 menjauhi angka nol menunjukkan bahwa perolehan hasil dapat dijadikan representasi dari keseluruhan data. Sehingga, hal ini menunjukkan pernyataan mengenai pemenuhan kebutuhan keamanan pegawai tidak sepenuhnya terpengaruh oleh pemberian tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja tidak banyak memberikan dampak pada peningkatan pemenuhan kebutuhan keamanan pegawai.

INDIKATOR 4: KEBUTUHAN HARGA DIRI

	N	Min	Max	Mean	. Deviation
Q27	62	2.00	5.00	3.6452	.83168
Q28	62	2.00	5.00	3.5645	.78136
Total	62	2.00	5.00	3.6048	.74182
Valid N (listwise)	62				

Tabel diatas menampilkan nilai rata-rata untuk pemenuhan kebutuhan harga diri pegawai yang diukur dengan dua pertanyaan adalah 3,6048 (ragu-ragu). Dengan nilai standar deviasi sebesar 0.74182 menjauhi angka nol menunjukkan bahwa perolehan hasil dapat dijadikan representasi dari keseluruhan data. Sehingga, hal ini menunjukkan pernyataan mengenai pemenuhan kebutuhan harga diri pegawai tidak sepenuhnya terpengaruh oleh pemberian tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja tidak banyak memberikan dampak pada peningkatan pemenuhan kebutuhan harga diri pegawai.

INDIKATOR 5: KEBUTUHAN AKTUALISASI DIRI

	N	Min	Max	Mean	. Deviation
Q29	62	1.00	5.00	3.4194	1.04878
Q30	62	1.00	5.00	2.9355	1.00606
Total	62	1.00	5.00	3.1774	.93693
Valid N (listwise)	62				

Tabel diatas menampilkan nilai rata-rata untuk Pemenuhan Kebutuhan Aktualisasi Diri Pegawai yang diukur dengan dua pertanyaan adalah 3,1774 (ragu-ragu). Dengan nilai standar deviasi sebesar 0.93692 menjauhi angka nol menunjukkan bahwa perolehan hasil dapat dijadikan representasi dari keseluruhan data. Sehingga, hal ini menunjukkan pernyataan mengenai pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri pegawai tidak sepenuhnya terpengaruh oleh pemberian tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja tidak banyak memberikan dampak pada

peningkatan pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri pegawai.

DAMPAK TUNJANGAN KINERJA TERHADAP PEMENUHAN KEBUTUHAN PEGAWAI

TABEL 7

	N	Min	Max	Mean	SD
Pemenuhan kebutuhan	62	17.00	50.00	32.3871	7.16173
Valid N (listwise)	62				

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dengan SPSS 16.0 for windows pemenuhan kebutuhan pegawai BKN, diperoleh nilai maksimum 50; nilai minimum 17; mean (M) 32,38; Standar Deviasi (SD) 7,16.

Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan maka data dikelompokkan dalam 5 kategori, yaitu: sangat rendah, rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi. Selanjutnya diperoleh hasil seperti pada tabel berikut:

TABEL 8

KATEGORI	RENTANG SKOR	F	(%)
Tinggi	$X \geq 39.54$	7	11.3
Sedang	$25.22 \leq X < 39.54$	41	66.1
Rendah	$X < 25.22$	14	22.6
TOTAL		62	100

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa, di Badan Kepegawaian Negara sebanyak 7 pegawai atau 11.3% menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan mereka sangat baik, 41 pegawai dengan persentase 66.1% menyatakan pemenuhan kebutuhan mereka hanya sampai batas cukup dan sebanyak 14 pegawai dengan persentase 22.6% menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan mereka kurang. Hal ini menunjukkan bahwa dampak Tunjangan

Kinerja terhadap pemenuhan kebutuhan pegawai memiliki dampak yang cukup tinggi (sedang), hal ini dibuktikan berdasarkan hasil analisis yang menunjukkan dampak Tunjangan Kinerja terhadap pemenuhan kebutuhan pegawai Badan Kepegawaian Negara memiliki persentase sebesar 66%.

F. PENUTUP

KESIMPULAN

Setelah penulis melakukan penelitian dan membahas hasil-hasil penelitian pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan dari hasil penelitian di Badan Kepegawaian Negara, sebagai berikut :

1. Dampak Tunjangan Kinerja terhadap prestasi kerja pegawai tinggi, hal ini dibuktikan berdasarkan hasil analisis prestasi kerja pegawai BKN prestasi kerja memiliki nilai rata-rata 39,9 yang dibulatkan menjadi 40 (kategori baik) serta nilai standar deviasi 4,382 yang berarti nilai SD lebih kecil dibandingkan dengan *mean* sehingga dapat dijadikan representasi dari keseluruhan data. Dampak Tunjangan Kinerja terhadap prestasi kerja pegawai BKN tinggi karena dalam indikator Kualitas kerja dan Ketepatan Waktu pegawai BKN sudah berada dalam kategori baik, hanya satu indikator yaitu kuantitas kerja yang masih berada dalam kategori cukup. Hasil analisis yang baik, diperoleh dengan rincian kategori baik 44 responden (70%) dan kategori cukup sebanyak 18 responden (29%). Dan tidak ada pegawai yang berada dalam kategori rendah.
2. Dampak Tunjangan Kinerja terhadap budaya kerja karyawan sedang, hal ini dibuktikan berdasarkan hasil analisis budaya kerja pegawai BKN budaya kerja memiliki nilai rata-rata

40,45 (kategori baik) serta nilai standar deviasi 4,66 yang berarti nilai SD lebih kecil dibandingkan dengan *mean* sehingga dapat dijadikan representasi dari keseluruhan data. Dampak Tunjangan Kinerja terhadap budaya kerja pegawai BKN sedang karena dalam indikator perilaku kerja pegawai BKN sudah berada dalam kategori baik, namun dalam indikator sikap dalam bekerja pegawai BKN masih berada dalam kategori cukup. Hasil analisis yang cukup, diperoleh dengan rincian kategori baik 8 responden (12.9%) dan kategori cukup sebanyak 44 responden (71%) dan 10 responden (16.1%) berada dalam kategori rendah.

3. Dampak Tunjangan Kinerja terhadap pemenuhan kebutuhan pegawai sedang, hal ini dibuktikan berdasarkan hasil analisis pemenuhan kebutuhan pegawai BKN pemenuhan kebutuhan memiliki nilai rata-rata 32,38 (kategori cukup) serta nilai standar deviasi 7,16 yang berarti nilai SD lebih kecil dibandingkan dengan *mean* sehingga dapat dijadikan representasi dari keseluruhan data. Dampak Tunjangan Kinerja terhadap pemenuhan kebutuhan pegawai BKN sedang karena dalam indikator pemenuhan kebutuhan sosial, pemenuhan kebutuhan keamanan, pemenuhan kebutuhan harga diri serta pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri pegawai BKN masih berada dalam kategori cukup, sedangkan dalam indikator pemenuhan kebutuhan fisiologis pegawai BKN berada dalam kategori buruk. Hasil analisis yang sedang, diperoleh dengan rincian kategori baik 7 responden (11.3%) dan kategori cukup sebanyak 41 responden (66.1%) dan 14 responden (22.6%) berada dalam kategori rendah.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, maka penulis dapat memberikan saran yang sekiranya berguna bagi pembaca dan instansi terkait.

1. Untuk memperbaiki prestasi kerja, maka perlu dilakukan perbaikan pada indikator kuantitas kerja yang masih berada dalam kategori cukup. Hal yang perlu dilakukan adalah melakukan perubahan terhadap kriteria yang dipakai sebagai tolok ukur perhitungan pemberian Tunjangan Kinerja, yang selama ini hanya menggunakan kriteria disiplin dan kehadiran perlu ditambahkan kriteria prestasi kerja atau kinerja pegawai. Penambahan kriteria yang dimaksud adalah pemberian Tunjangan Kinerja seharusnya didasarkan pada kinerja yang dihasilkan pegawai setiap harinya bukan hanya berdasarkan pada beban kerja yang ditetapkan serta tingkat kehadiran pegawai seperti yang ada saat ini.
2. Untuk memperbaiki budaya kerja, maka perlu dilakukan perbaikan pada indikator sikap dalam bekerja yang masih berada dalam kategori cukup. Hal yang perlu dilakukan adalah memperbaiki komunikasi antara pimpinan dan bawahan dengan mengadakan acara rutin per unit kerja untuk membangun rasa kekeluargaan. Hal ini diperlukan karena sikap negatif pegawai pasti timbul dengan berbagai alasan, sebagai atasan harus mampu mengkomunikasikan masalah yang dihadapi serta memberikan solusi terbaik untuk masalah tersebut dan memberikan dorongan-dorongan positif bagi pegawai untuk memperbaiki sikapnya.
3. Untuk memperbaiki masalah yang terkait dengan pemenuhan kebutuhan pegawai, maka perlu diperhatikan

adalah adanya perbaikan terhadap kelemahan sistem pemberian tunjangan kinerja yang ada selama ini, perbaikan nilai atau besaran pemberian Tunjangan Kinerja terutama pada pegawai staf fungsional umum yang gol/ruangnya masih rendah, serta perbaikan sistem pembayaran Tunjangan Kinerja kepada pegawai hendaknya dilakukan tepat waktu pada setiap bulan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Dwiyanto, Agus. Dkk. (2006). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hasibuan, Malayu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Islamy, Irfan. (2007). *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Syafiie, Inu Kencana. (2006). *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: PT. Asdi Mahasatya.
- Subarsono.(2010). *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Jurnal:**
- Alafgani, Azzam Pasha. (2013). *Analisis Faktor-Faktor Kesulitan Mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Arsitektur Fptk Upi Dalam Penyelesaian Skripsi*. repository.upi.edu
- Boedianto, Sugeng. (2012). *Pengaruh Pemberian Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Perasyarakatan Klas IIA Anak Blitar*. *Jurnal Ilmu Pemerintahan. Revitalisasi* Vol.1.49-56
- Caesara, Anindya. (2013). *Evaluasi Dampak Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Pasca Bencana (PNPM Mandiri Pasca Bencana) Erupsi Gunung Merapi di Kecamatan Manisrenggo Kabupaten Klaten, Jawa Tengah*.
- Samin, Rumzi. (2011). *Reformasi Birokrasi*. *Jurnal FISIP UMRH* Vol.2,No.2,2011:172-182
- Sancoko, Bambang. (2010). *Pengaruh Remunerasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik*. *Bisnis dan Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*:43-51
- Tome, Abdul Hamid. (2012). *Reformasi Birokrasi dalam Rangka Mewujudkan Good Governance Ditinjau dari Peraturan Menteri Pemberdayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010*. *Vol.XX/No.3/April-Juni/2012*: 132-147
- Internet:**
- Basri, Seta. (2009). *Konsep-Konsep Birokrasi Menurut Max Weber dan Martin Albrow*. <http://setabasri01.blogspot.com/2009/05/pengantar.html>. (diakses 10 desember 2013)
- Burhanudin. (2009). *Motivasi dan Produktivitas Kerja*. <http://burhanudinujb.blogspot.com/2009/02/motivasi-dan-produktivitas-kerja.html>. (diakses 10 januari 2015)

- Burhanudin. (2009). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja.
<http://burhanudinujb.blogspot.com/2009/02/pengaruh-kompensasi-terhadap-kepuasan.html>. (diakses 10 januari 2015)
- Ical, Jabir. (2011). Perbandingan OPA, NPM dan NPS.
<http://jabirical.blogspot.com/2011/04/perbandingan-opa-npm-dan-nps.html>. (diakses tanggal 30 september 2013)
- Kariono. (2013). Paradigma Baru Pelayanan Publik.
<http://bppt.sumutprov.go.id/media-bpptprovsu/news/342-paradigma-baru-pelayanan-publik>. diakses tanggal 7 oktober 2013