



**PENGARUH SISTEM KEBIJAKAN TUNJANGAN KINERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA DIREKTORAT JENDERAL
PERIMBANGAN KEUANGAN**

Alin Tamanna Rahmani*

*Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan, Kementerian Keuangan, Jakarta
alintamannarahmani@gmail.com*

Sulaeman

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, ABFI Institute Perbanas, Jakarta
sulaeman79@gmail.com*

*Alamat Korespondensi: alintamannarahmani@gmail.com

ABSTRACT

This research has purposes to collect information and analyze the effect of performance-based allowance policy system on the employee's performance in Directorate General of Fiscal Balance. This research sample consists of a number of staff employees which is categorized based on the job rank by using stratified random sampling method and Cohen's approach. This research data is collected from a perception survey related to the implementation of performance-based allowance policy system which consists of three aspects, including the Presidential Decree of 156 /2014, the Minister of Finance Regulation of 93/PMK.01/2018 juncto 85/PMK.01/2015 junctis 214/PMK.01/2011, and the Minister of Finance Regulation of 176/PMK.01/2018. This research uses formative evaluation method and descriptive analysis technique by Partial Least Square (PLS) approach according to Chin's criterion. The final conclusion is that performance-based allowance policy system has positive and significant effect on the employee's performance in Directorate General of Fiscal Balance.

Keywords: performance-based allowance policy, employee's performance, performance management, employee's performance target

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi dan menganalisis pengaruh sistem kebijakan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. Sampel penelitian meliputi para pegawai pelaksana yang dikategorikan berdasarkan peringkat dengan menggunakan teknik *stratified random sampling* dan pendekatan Cohen. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berasal dari survei persepsi atas penerapan sistem kebijakan tunjangan kinerja yang meliputi tiga aspek, yaitu Peraturan Presiden Nomor 156/2014, Peraturan Menteri Keuangan Nomor 93/PMK.01/2018 *juncto* 85/PMK.01/2015 *junctis* 214/PMK.01/2011, dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 176/PMK.01/2018. Penelitian ini menggunakan metode evaluasi formatif dan teknik analisis deskriptif melalui pendekatan *Partial Least Square* (PLS) mengacu pada kriteria Chin. Kesimpulan akhir penelitian adalah bahwa sistem kebijakan tunjangan kinerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan.

Kata kunci: Kebijakan tunjangan kinerja, kinerja pegawai, manajemen kinerja, sasaran kinerja pegawai

KLASIFIKASI JEL:

J33

CARA MENGUTIP:

Rahmani, A.T. & Sulaeman. (2022). Pengaruh sistem kebijakan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai pada direktorat jenderal perimbangan keuangan. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 7(1), 1-19.

PENDAHULUAN

Implementasi Kebijakan Tunjangan Kinerja pada Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan

Tunjangan kinerja adalah salah satu jenis belanja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memiliki karakteristik berbeda bila dibandingkan dengan jenis belanja pegawai yang lain, yaitu terdapat unsur kinerja pegawai dalam perhitungannya. Sejarah reformasi birokrasi Indonesia telah melahirkan sistem kebijakan tunjangan kinerja (*pay for performance*) sebagai pengganti sistem remunerasi lama (*pay for person*), dengan Kementerian Keuangan sebagai *pioneer* yang telah menerapkan sistem remunerasi tunjangan kinerja sejak tahun 2011. Dalam perkembangannya, telah dilakukan beberapa kali perubahan kebijakan tunjangan kinerja, sampai dengan terbitnya Peraturan Presiden Nomor 156 tahun 2014 yang mengamanatkan bahwa kebijakan pemberian tunjangan kinerja kepada PNS Kementerian Keuangan dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Seorang PNS memiliki tanggung jawab, tugas, dan fungsi untuk melayani masyarakat atau publik, sehingga penilaian kinerja seorang PNS sangat erat kaitannya dengan tingkat persepsi kepuasan pengguna layanan. Apabila pengguna layanan publik merasakan kepuasan yang maksimal tentunya dapat dikatakan bahwa PNS tersebut memiliki kinerja yang baik. Pada tahun 2020, sebuah survei persepsi publik atas kepuasan kinerja layanan diselenggarakan oleh Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK), yang merupakan unit kerja di tingkat eselon I Kementerian Keuangan. Survei ini menjadi indikator penilaian kinerja layanan kesekretariatan di DJPK. Hasil survei kepuasan layanan kesekretariatan DJPK pada tahun 2020 tersebut menunjukkan bahwa terdapat nilai persepsi kinerja layanan yang kurang memuaskan pengguna layanan, yaitu layanan pada Bagian Perencanaan dan Keuangan, serta layanan pada Bagian Sumber Daya Manusia, sehingga nilai kinerja yang diperoleh tidak mencapai target yang ditetapkan oleh organisasi. Layanan yang nilainya tidak memenuhi target, berdasarkan survei yang dilakukan pada 25 sampai dengan 30 Juni 2020, adalah Layanan Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKAKL) dan Revisi Petunjuk Operasional Kegiatan (POK) pada Bagian Perencanaan dan Keuangan dengan nilai 94,416 dari target 95, serta Layanan Penyampaian Informasi Penawaran Inpassing Jabatan Fungsional pada Bagian Sumber Daya Manusia dengan nilai 93,528 dari target 95.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS, kinerja PNS adalah hasil pencapaian kerja seorang

PENERAPAN DALAM PRAKTIK

- Sistem kebijakan tunjangan kinerja Kementerian Keuangan memiliki kontribusi dalam peningkatan kinerja pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan sebesar 28,8%
- Selain sistem kebijakan tunjangan kinerja, kinerja pegawai dipengaruhi variabel lainnya seperti disiplin, motivasi, penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*)
- Kementerian Keuangan sudah memiliki persepsi yang benar dalam memberikan penghargaan kepada pegawainya melalui sistem kebijakan tunjangan kinerja untuk mendorong produktivitas pegawai
- Terdapat kemungkinan 71,2% yang mempengaruhi kinerja pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan di luar sistem kebijakan tunjangan kinerja adalah motivasi kerja

PNS berdasarkan dua unsur penilaian, yaitu penilaian atas capaian sasaran kinerja dan penilaian atas perilaku. Sasaran kinerja merupakan rencana tahunan pegawai yang berisikan target apa yang akan dicapai. Sasaran kinerja PNS disusun dan dievaluasi setiap tahun, dengan penilaian yang terdiri dari beberapa aspek meliputi: kualitas, kuantitas, mutu keluaran, dan biaya. Sementara itu, perilaku kerja adalah tingkah laku, sikap atau tindakan yang wajib dimiliki seorang PNS dengan merujuk pada ketentuan peraturan perundang-undangan penilaian perilaku pegawai. Di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, aspek penilaian perilaku di antaranya meliputi sikap orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan.

Ditinjau dari aspek kedisiplinan individu, melalui data pembayaran tunjangan kinerja yang diperoleh dari Bagian Perencanaan dan Keuangan DJPK dapat diketahui bahwa kinerja kehadiran pegawai sepanjang tahun 2020 menunjukkan rata-rata sebanyak 98 dari 549 orang pegawai (18%) melakukan pelanggaran kehadiran yang meliputi keterlambatan, pulang sebelum waktunya, tidak hadir bekerja tanpa keterangan/alasan yang sah, dan lupa mengisi daftar hadir, dengan akumulasi rata-rata pemotongan tunjangan kinerja per pegawai tersebut dalam setahun mencapai 3,3%. Hal ini dapat diartikan bahwa terdapat sebagian pegawai DJPK (18%) yang memiliki kinerja disiplin kurang baik, mengingat batas akumulasi pelanggaran kehadiran yang tidak dikenai hukuman disiplin atau dapat ditoleransi menurut Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 93 Tahun 2018, paling banyak 5% dalam setahun.

Pemotongan tunjangan dikenakan kepada pegawai dengan ketentuan apabila: tidak hadir di tempat tugas (izin/alpa/tanpa keterangan), terlambat (TL), pulang kerja sebelum waktunya/tidak mengganti waktu keterlambatan (PSW), tidak mengisi daftar hadir baik masuk maupun pulang kerja tanpa alasan yang sah, dan menjalani cuti tertentu yang dikenakan pemotongan. Pegawai yang tidak hadir di tempat tugas dikenakan besaran pemotongan tunjangan 5% untuk satu hari ketidakhadiran. Besaran pemotongan untuk pelanggaran TL dan PSW dinyatakan sebagaimana Tabel 1 dan Tabel 2.

Rendahnya kinerja pegawai, dalam penelitian Junus (2008), dipengaruhi oleh tingkat kedisiplinan pegawai yang kurang dalam melaksanakan tugas melayani publik, serta tingkat pendapatan yang

diterima dari organisasi atau instansi tempat bekerjanya dianggap masih rendah. Sementara itu, Heneman dalam Suharyanto et al. (2012) menyebutkan bahwa mayoritas studi yang dilakukan telah menunjukkan penerapan sistem *merit pay* yang dikaitkan langsung dengan kinerja ternyata menghasilkan peningkatan kinerja. Sebaliknya, permasalahan yang muncul, misalnya pegawai yang kehilangan motivasi, kinerja yang buruk, *resign* secara besar-besaran, perilaku yang tidak bertanggung jawab, dan bahkan sikap yang tidak jujur, diyakini berasal dari sistem kompensasi yang tidak profesional (Enceng & Purwaningdyah, 2011). Sistem kompensasi memiliki kemampuan yang besar atau potensi untuk mempengaruhi pembentukan perilaku pegawai dan peningkatan kinerja, walau demikian banyak organisasi yang menepis potensi ini dengan persepsi yang sebaliknya bahwa "kompensasi hanya sekedar *cost* yang seharusnya dapat diminimalisasi". Tanpa disadari bagi organisasi yang mengadopsi persepsi keliru ini, sistem kompensasi justru berpotensi sebaliknya, yaitu menjadi sarana dalam meningkatkan perilaku pegawai yang tidak produktif. Bagi organisasi, sistem kompensasi memegang peranan terpenting karena mencerminkan upaya yang dilakukan untuk terus mempertahankan sekaligus meningkatkan kesejahteraan para pegawainya. Dari pengalaman yang banyak terjadi, terungkap bahwa sistem kompensasi yang tidak memadai menyebabkan turunnya kepuasan kerja, prestasi, dan motivasi pegawai, bahkan dapat menyebabkan *resign* atau keluarnya pegawai yang potensial dari organisasi.

Pada era reformasi birokrasi, kebijakan remunerasi bagi PNS menganut sistem merit, yaitu sistem yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (a) berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan kinerja pegawai; (b) secara adil dan wajar; (c) tidak membedakan latar belakang pegawai yang berkaitan dengan agama, politik, asal-usul, gender, ras, warna kulit, umur, status pernikahan, dan keterbatasan fisik. Selaras dengan implementasi sistem merit, pemberian tunjangan kinerja ditentukan besaran tarifnya menurut kelas jabatan (Peraturan Presiden Nomor 156 tahun 2014), yang secara umum terdiri atas pegawai dengan jabatan struktural, fungsional, dan pelaksana. Khusus bagi pegawai pelaksana, terdapat kualifikasi dan kompetensi yang harus dipenuhi untuk menduduki peringkat jabatannya sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 176 Tahun 2018 tentang Mekanisme Penetapan Jabatan dan Peringkat Bagi Pelaksana di Lingkungan Kementerian Keuangan. Jabatan pelaksana merupakan jenjang jabatan administratif yang berada pada tingkat paling rendah. Dengan adanya kebijakan tersebut, penentuan posisi

Tabel 1. Pelanggaran TL

Tingkat TL	Jam Masuk	Persentase Dipotong
TL-1	08:01 hingga < 08:31	1 persen
TL-2	08:31 hingga < 09:01 ≥ 09:01, dan/atau tidak mengisi daftar hadir	1.25 persen
TL-3	(masuk)	2.5 persen

Sumber: PMK Nomor 93 Tahun 2018

Tabel 2. Pelanggaran PSW

I.	Tingkat PSW Kedatangan Lebih Awal (DLA)	Jam Pulang	Persentase Dipotong
	PSW-1-DLA	PSW hingga <31 menit	0,5 persen
	PSW-2-DLA	PSW 31 menit hingga <61 menit	1 persen
	PSW-3-DLA	PSW 61 menit hingga <91 menit	1,25 persen
	PSW-4-DLA	PSW ≥91 menit, dan/ atau tidak mengisi daftar hadir (pulang)	2,5 persen
II.	Tingkat PSW Kedatangan Setelah Jam Masuk Kerja	Jam Pulang	Persentase Dipotong
	PSW-1	PSW hingga <31 menit	0,5 persen
	PSW-2	PSW 31 menit hingga <61 menit	1 persen
	PSW-3	PSW 61 menit hingga <91 menit	1,25 persen
	PSW-4	PSW ≥91 menit, dan/ atau tidak mengisi daftar hadir (pulang)	2,5 persen

Sumber: PMK Nomor 93 Tahun 2018

peringkat/kelas jabatan bagi pelaksana untuk dapat naik, turun, atau tetap diatur batasan maksimal peringkatnya berdasarkan pangkat dan jenjang pendidikan.

Peringkat pertama bagi pelaksana diberikan berdasarkan kualifikasi pendidikan dan pelatihan (setelah lulus Diklat Prajabatan), dan selanjutnya peringkat pegawai pelaksana tersebut akan dievaluasi melalui sidang penilaian setiap tahun dan dapat diberikan kenaikan secara bertahap. Sebagaimana dinyatakan dalam Pasal 13 Peraturan Menteri Keuangan tersebut, kriteria pelaksana yang dapat diberikan kenaikan peringkat oleh pejabat penilai satu tingkat lebih tinggi, yaitu wajib memenuhi batasan pangkat/golongan dan jenjang pendidikan. Syarat dan batasan maksimal pemberian kenaikan peringkat bagi pelaksana adalah sebagaimana Tabel 3 dan Tabel 4.

Peraturan Presiden Nomor 156 Tahun 2014 mengamanatkan bahwa pemberian tunjangan kinerja kepada PNS dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, maka kebijakan-kebijakan pendukung dalam sistem tunjangan kinerja telah dirancang sedemikian rupa untuk mencapai tujuan tersebut. Berdasarkan ketentuan Pasal 4 ayat (3) dalam Peraturan Presiden tersebut, dinyatakan bahwa pembayaran tunjangan kinerja diperhitungkan dengan capaian kinerja pegawai setiap bulan. Tata cara pembayaran secara lebih detail terdapat dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 273 Tahun 2014. Peraturan Menteri

Keuangan tersebut mengatur, antara lain, hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan pembayaran tunjangan kinerja, meliputi: peringkat jabatan, waktu pembayarannya dilaksanakan pada awal bulan, pemotongan berkaitan dengan pelanggaran disiplin, dan terhitung mulai tanggal kapan pegawai dibayarkan tunjangan.

Ketentuan pemberian tunjangan kinerja yang telah dijelaskan di atas dapat dirangkum menjadi tiga kriteria yakni: (1) pegawai diberikan tunjangan kinerja setiap bulan; (2) sesuai dengan kelas jabatannya; dan (3) dengan memperhitungkan capaian kinerja pegawai. Salah satu aspek capaian kinerja pegawai adalah kedisiplinan yang tercermin dari kehadiran yang sesuai dengan pedoman jam masuk dan pulang kerja. Apabila kehadiran seorang pegawai sudah sesuai tanpa adanya pelanggaran jam kerja, maka besaran tunjangan yang diterima oleh pegawai tersebut sesuai dengan besaran tunjangan maksimal pada kelas jabatan. Namun, apabila kinerja kehadirannya kurang baik maka besaran tunjangan yang diterima menjadi tidak maksimal karena adanya *punishment* berupa pemotongan tunjangan. Nominal tunjangan kinerja Kementerian Keuangan adalah sebagaimana dituangkan dalam Tabel 5.

Rumusan Masalah, Tujuan dan Keunggulan Penelitian

Sistem tunjangan kinerja yang berlaku di Kementerian Keuangan secara garis besarnya meliputi tiga kebijakan, yaitu kebijakan besaran tunjangan kinerja yang didasarkan pada kelas jabatan dan tingkat pencapaian kinerja pegawai, kebijakan penegakan disiplin berupa pengenaan potongan tunjangan kepada pegawai yang melanggar ketentuan disiplin, dan kebijakan pembatasan peringkat jabatan bagi pegawai pelaksana berdasarkan pangkat/golongan dan jenjang pendidikan. Beberapa penelitian terdahulu yang tentang pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai telah dilakukan dengan menggunakan variabel tunjangan kinerja. Konsep pemberian tunjangan kinerja dalam penelitian tersebut merupakan konsep yang mengacu pada satu peraturan tertentu yang benar-benar berlaku. Lebih komprehensif dari penelitian terdahulu, dalam penelitian ini konsep variabel tunjangan kinerja yang diteliti merupakan variabel yang diturunkan dari tiga peraturan yang dijalankan secara bersama-sama, yaitu: Peraturan Presiden Nomor 156 Tahun 2014, Peraturan Menteri Keuangan Nomor 93 Tahun 2018, dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 176 Tahun 2018. Ketiga peraturan ini mencerminkan satu kesatuan sistem tunjangan kinerja yang tidak dapat berdiri sendiri-sendiri. Oleh karena itu, di dalam penelitian ini disebut sebagai variabel "sistem kebijakan

Tabel 3. Peringkat Maksimal Sesuai Pangkat

Pangkat/Gol. Ruang	Peringkat Maksimal
III /c s.d. IV /e	12
III /b	11
III /a	10
II /d	9
II /c	8
II /b	7
II /a	6
I /d	5
I /c	4
I /b	3
I /a	2

Sumber: Peraturan Menteri Keuangan Nomor 176 Tahun 2018

Tabel 4. Peringkat Maksimal Sesuai Pendidikan

Pendidikan	Peringkat Maksimal
D4, S1, S2, S3	12
D3	10
D1	8
SMA	6
SMP/SD	3

Sumber: Peraturan Menteri Keuangan Nomor 176 Tahun 2018

Tabel 5 Nominal Tunjangan Kinerja (Rp)

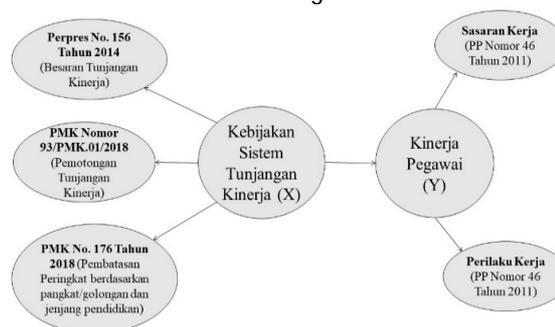
Peringkat	Nominal Tunjangan
27	46.950.000
26	41.550.000
25	36.770.000
24	32.540.000
23	24.100.000
22	21.330.000
21	18.880.000
20	16.700.000
19	13.670.000
18	12.370.000
17	10.947.000
16	8.458.000
15	7.474.000
14	6.349.000
13	5.079.000
12	4.837.000
11	4.607.000
10	4.388.000
9	4.179.000
8	3.980.000
7	3.864.000
6	3.611.000
5	3.375.000
4	3.154.000
3	2.948.000
2	2.755.000
1	2.575.000

Sumber: Peraturan Presiden Nomor 156 Tahun 2014

tunjangan kinerja". Variabel lainnya dalam penelitian ini adalah variabel "kinerja pegawai" yang juga secara spesifik mengacu pada pedoman penilaian kinerja PNS (Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011), yaitu kinerja PNS yang dinilai berdasarkan sasaran kinerja dan perilaku kerja. Dengan demikian, variabel kinerja pegawai menjadi variabel yang diturunkan menjadi dua dimensi, yaitu Sasaran Kinerja dan Perilaku Kerja. Kedua aspek tersebut tidak dapat berdiri sendiri sehingga perlu untuk dilihat secara gabungan. Kerangka pemikiran yang terlihat pada Gambar 1 berikut menggambarkan variabel, indikator, dan hubungan antarvariabel penelitian.

Operasional variabel sistem kebijakan tunjangan kinerja disebut sebagai variabel eksogen atau variabel yang memengaruhi (X), selanjutnya variabel ini diukur melalui indikator-indikator yang direfleksikan dari konsep sistem kebijakan tunjangan kinerja yang meliputi tiga dimensi peraturan yaitu: Peraturan Presiden Nomor 156 Tahun 2014 yang memuat pedoman besaran tunjangan; Peraturan Menteri Keuangan Nomor 93 Tahun 2018 yang mengatur disiplin dan pengenaan potongan tunjangan; serta Peraturan Menteri Keuangan Nomor 176 Tahun 2018 yang mengatur pembatasan peringkat bagi pelaksana berdasarkan

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



Sumber: Didesain oleh penulis

pangkat/golongan dan jenjang pendidikan. Selanjutnya, operasional variabel kinerja pegawai disebut sebagai variabel endogen atau variabel yang diamati (Y), dan diukur melalui indikator-indikator yang direfleksikan dari konsep kinerja dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 yang terdiri dari dimensi Sasaran Kerja dan dimensi Perilaku Kerja. Sasaran kerja diukur dengan standar yang ditentukan antara lain: kualitas, kuantitas, penggunaan waktu, dan kerja sama sedangkan Perilaku kerja diukur dengan standar yang ditentukan, yakni: sikap orientasi terhadap pelayanan, perilaku yang berintegritas, memegang komitmen, senantiasa disiplin, mampu bekerja sama, dan berjiwa pemimpin.

Dengan demikian, fokus rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh sistem kebijakan tunjangan kinerja yang diterapkan Kementerian Keuangan terhadap kinerja pegawai DJPK? Tujuan dari pelaksanaan penelitian ini dalam rangka mengetahui bagaimana pengaruh sistem kebijakan tunjangan kinerja Kementerian Keuangan terhadap kinerja para pegawai di DJPK.

Perumusan hipotesis penelitian ini tentunya tidak mengesampingkan referensi dari hasil penelitian terdahulu, di antaranya adalah penelitian Saleh & Darwis (2015, hal. 128) dan Karim (2019, hal. 199) yang menyatakan "adanya pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang diberikan tunjangan kinerja". Dengan demikian, hipotesis penelitian ini dinyatakan dengan hipotesis nol (Ho): "Sistem kebijakan tunjangan kinerja yang diterapkan Kementerian Keuangan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai DJPK", dan hipotesis alternatif (Ha): "Sistem kebijakan tunjangan kinerja berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai DJPK".

Penelitian ini bermanfaat secara teoritis, praktis, dan kebijakan. Penelitian yang dikategorikan sebagai penelitian evaluatif atau penelitian kebijakan ini bermaksud memperoleh data yang berkaitan dengan implementasi kebijakan publik, dengan begitu maka manfaat dari

hasil penelitian ini juga diperuntukkan bagi pihak pembuat kebijakan. Penelitian evaluatif bertujuan mengetahui tentang pelaksanaan suatu kebijakan, lebih dari sekedar menyimpulkan kebijakan telah terlaksana dengan baik atau tidak, namun keinginan untuk mengetahui lebih dalam lagi jika pelaksanaannya belum maksimal, apa penyebabnya, di mana titik kelemahan dan faktor penyebab kelemahannya, kemudian berdasarkan data dan hasil penelitian, pihak pengambil kebijakan bisa meningkatkan mutu dari implementasi suatu kebijakan melalui perbaikan terhadap titik-titik kelemahan dari kebijakan, yang mana merupakan tujuan akhir dari penelitian (Arikunto, 2013).

Dalam penelitian ini diajukan beberapa hal yang baru, seperti kerangka pemikiran yang disarikan dari berbagai peraturan yang membentuk suatu sistem tunjangan kinerja, yang mana riset sebelumnya belum cukup memadai untuk dapat dikatakan *real* sistem tunjangan kinerja karena tidak menggunakan seperangkat panduan peraturan yang relevan dan masih berlaku. Di samping itu, metode pengumpulan data menggunakan pendekatan survei yang mana pertanyaan disusun mengacu pada kajian teori dan isi dari peraturan-peraturan sistem tunjangan kinerja, untuk selanjutnya dilakukan pengujian tiap butir pertanyaan oleh penelaah (*content validity*) sebelum kuesioner dibagikan kepada responden pegawai yang dituju. Teknik *stratified random sampling* juga merupakan hal baru yang disajikan dalam penelitian ini, yaitu metode pengklasifikasian responden sesuai peringkat/kelas jabatannya. Data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan *Structural Equation Modelling Partial Least Square* (SEM-PLS), dengan *tools* analisis berupa *software* Smart PLS 3.3. Adapun dalam menentukan ukuran minimum sampel, penelitian SEM-PLS ini menggunakan pedoman Cohen (dalam Haryono, 2017) yang mempunyai keunggulan dalam pengaruh statistik dan ukuran. Pendekatan yang digunakan dalam analisis data adalah kriteria penilaian Chin (dalam Ghozali, 2014, hal. 42) dan sejauh ini belum ditemui penelitian terdahulu untuk tema pengaruh kebijakan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai yang menggunakan metode SEM-PLS.

STUDI LITERATUR

Pengertian Kinerja

Amstrong & Baron dalam Suhartini (2018), menyatakan arti "*performance*" adalah kinerja, hasil, atau prestasi. Makna kinerja secara lebih luas, bukan sekedar hasil kerja, melainkan juga mengenai proses berlangsungnya. Kinerja ialah hasil kerja

yang berkaitan erat dengan pencapaian visi misi organisasi, kontribusi ekonomi, dan kepuasan pelanggan.

Sutrisno mengemukakan bahwa kinerja adalah "hasil kerja yang dicapai dengan berperilaku kerja dalam mengerjakan aktivitas pekerjaan" dan Mangkunegara mendefinisikan kinerja sebagai "hasil pelaksanaan tugas dari aspek kualitas dan kuantitas, yang dicapai karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya" (dalam Saleh & Darwis, 2015, hal. 124). Mathis & Jackson (2006) berpendapat, inti dari kinerja adalah tentang hal yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan.

Pengukuran Kinerja

Untuk menilai tingkat pencapaian hasil kerja PNS dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, dibutuhkan suatu pedoman atau acuan sebagai alat ukur keberhasilan kinerja PNS tersebut. Siagian (dalam Saleh & Darwis, 2015, hal. 125) berpendapat, penilaian kinerja merupakan "proses mengukur dan membandingkan antara realisasi hasil pekerjaan yang dicapai dengan target hasil pekerjaan yang seharusnya dicapai".

Penilaian kinerja PNS merupakan gabungan atau perpaduan antara penilaian atas sasaran kerja dengan perilaku kerja. Penilaian sasaran kerja dilihat dari empat aspek, meliputi: kualitas yang baik, kuantitas yang sesuai target, mutu keluaran atau *outcome*, dan efisiensi biaya. Sedangkan, penilaian perilaku kerja, sebagaimana disebutkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, meliputi: (1) orientasi pelayanan, (2) integritas, (3) komitmen, (4) disiplin, (5) kerja sama, dan (6) kepemimpinan.

Junus (2008) berpendapat bahwa kinerja pegawai yang rendah disebabkan karena kedisiplinan pegawai yang kurang dalam menjalankan tugas pelayanan publik dan tingkat pendapatan yang diperoleh dari tempat bekerja dianggap kurang. Saputra & Yahya (2016) menekankan bahwa permasalahan kedisiplinan merupakan faktor yang penting di dalam proses meningkatkan kinerja.

Sistem Kompensasi dan Tunjangan Kinerja

Rivai & Sagala (2013) mengartikan tunjangan kinerja sebagai imbalan langsung kepada karyawan yang diberikan karena kinerjanya melebihi standar yang ditetapkan organisasi. Tunjangan kinerja termasuk ke dalam bentuk upah langsung di luar upah dan gaji, dan disebut sebagai kompensasi tetap atau istilahnya *pay for performance plan*, yaitu sistem kompensasi yang berdasarkan kinerja

Hanifah (2017) mengemukakan bahwa reformasi birokrasi diharapkan mampu mendorong

perbaikan dan peningkatan kinerja birokrasi. Simamora dalam Hanifah (2017) menyatakan bahwa prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab pegawai. Sulistyani (2003) mengungkapkan bahwa kompensasi sangat penting bagi pegawai itu sendiri sebagai individu, karena besaran nilai kompensasi merupakan cerminan atau ukuran nilai dari pekerjaan itu sendiri. Begitu pula yang sebaliknya, besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Insentif dan kinerja merupakan bagian dari pengelolaan yang kompleks untuk menunjukkan dan mempertahankan hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan (Simamora, 2005). Menurut Notoatmodjo (1998) kompensasi apabila diberikan secara tepat dan benar maka para pegawai akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Akan tetapi apabila kompensasi itu diberikan tidak memadai atau kurang tepat, maka prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja para pegawai akan menurun.

Menurut ketentuan dalam pasal 79 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Pemerintah mempunyai kewajiban membayarkan gaji yang adil dan layak, serta memberikan jaminan kesejahteraan bagi PNS. Gaji PNS dibayarkan sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, dan risiko pekerjaan. Selain menerima gaji, PNS juga berhak menerima tunjangan dan fasilitas, termasuk tunjangan kinerja diberikan kepada pegawai yang berstatus aktif dan berdasarkan kompetensi dan kinerja.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode Pengambilan Sampel

Subjek penelitian yang disasar adalah pegawai Pelaksana di DJPK, yang secara ketentuan dikenai tiga kebijakan dalam sistem tunjangan kinerja, yaitu Perpres Nomor 156 Tahun 2014, Peraturan Menteri Keuangan Nomor 93 Tahun 2018 *juncto* Peraturan Menteri Keuangan Nomor 85 Tahun 2015 *junctis* Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214 Tahun 2011, dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 176 Tahun 2018.

Definisi jabatan pelaksana menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, adalah jenjang jabatan administratif yang paling rendah tingkatannya setelah jabatan administrator, yang memiliki tanggung jawab melaksanakan kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Jabatan dan peringkat yang diberikan kepada pelaksana di Kementerian Keuangan ditetapkan melalui mekanisme evaluasi dan sidang penilaian dengan menghasilkan rekomendasi pemberian peringkat yang naik, turun

atau tetap (Peraturan Menteri Keuangan Nomor 176 Tahun 2018). Jabatan dan peringkat yang diberikan kepada pelaksana menunjukkan tanggung jawab, tugas, wewenang, maupun hak bagi pegawai tersebut untuk diberikan tunjangan kinerja sesuai dengan jabatan dan peringkatnya.

Kebijakan tunjangan kinerja ditentukan berdasarkan kelas jabatan pegawai, untuk itu sampel yang diambil sebagai responden adalah pelaksana yang merepresentasikan setiap kelas jabatan. Populasi penelitian ini adalah 344 pegawai pelaksana pada DJPK, yang masing-masing memiliki peringkat jabatan yang berbeda-beda. Peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel berlapis non proporsi atau *disproportionate stratified random sampling*. Keuntungan dari teknik penarikan sampel berlapis ini adalah memungkinkan peneliti menetapkan seberapa jauh setiap lapisan dalam populasi terwakili di dalam sampel. Teknik *disproportionate stratified random sampling* digunakan jika populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata tetapi kurang proporsional (Hikmawati, 2017). Teknik pengambilan sampel *disproportionate stratified random sampling* terlihat dalam Tabel 6 yang dapat dijelaskan pada perhitungan sampel untuk pelaksana peringkat 5, yang jumlah populasinya 2 orang saat dihitung proporsinya diperoleh 0 sampel, sedangkan peneliti menghendaki setiap kelas jabatan harus ada representasi sampelnya. Atas data yang kurang proporsional tersebut, maka dilakukan penyesuaian jumlah sampel menjadi sampel non proporsional, dengan menambah 0 menjadi 1 sampel dan mengurangi 1 sampel pada peringkat 12 sehingga jumlah totalnya menjadi 60 sampel.

Ukuran sampel dengan pendekatan Cohen (dalam Haryono, 2017, hal. 371) ditentukan berdasarkan hitungan total anak panah paling banyak yang mengarah ke suatu konstruk, dan dari

Tabel 6. Sampel Pelaksana Per Kelas Jabatan

Kelas Jabatan	Jumlah Pegawai	Proporsi (%)	Sampel Proporsional	Sampel Non Proporsional
1	2	3	4 = (3 x 60)	5
12	47	13,7	8	7
11	39	11,3	7	7
10	68	19,8	12	12
9	69	20,1	12	12
8	28	8,1	5	5
7	77	22,4	13	13
6	9	2,6	2	2
5	2	0,6	0	1
4	5	1,5	1	1
Total	344	100	60	60

Sumber: Hasil olah data penulis

level signifikansi dan koefisien determinasi (R^2) yang diharapkan (dalam Haryono, 2017). Untuk model penelitian ini, total anak panah terbanyak yang mengarah ke suatu konstruk melebihi 10 anak panah (indikator), yaitu tepatnya pada konstruk/variabel sistem kebijakan tunjangan kinerja (X), selanjutnya level signifikansi yang diharapkan adalah 5% (0,05) dengan R^2 minimum yang dikehendaki 0,50, maka diperoleh ukuran sampel minimum yang harus dipenuhi berdasarkan tabel pendekatan Cohen adalah 59 sampel (Lampiran 1). Untuk menggenapinya, sampel yang dikumpulkan sebanyak 60 sampel dari pegawai pelaksana sebagai responden, yang diklasifikasikan berdasarkan peringkat atau kelas jabatannya dari yang terendah peringkat 4 sampai dengan yang tertinggi peringkat 12.

Metode Pengumpulan Data

Pendekatan survei dengan instrumen kuesioner dalam penelitian ini dipilih dalam rangka memperoleh data persepsi responden terhadap implementasi sistem kebijakan tunjangan kinerja terhadap kinerja para pegawai. Jenis data yang dikumpulkan ialah data primer dari hasil jawaban kuesioner yang sudah diisi oleh responden, yang berupa data kontinum dalam skala Likert dengan bobot 1-5 yang berarti: (1) sangat tidak setuju atau "STS", (2) tidak setuju atau "TS", (3) netral atau "N", (4) setuju atau "S", dan (5) sangat setuju "SS".

Tahapan pengumpulan data dirangkum pada Tabel 7. Tahapan pertama kali yang dilakukan ialah penyusunan soal-soal kuesioner dalam kertas kerja berdasarkan atas penelaahan peraturan tentang sistem kebijakan tunjangan kinerja dan tentang kinerja PNS, serta teori yang relevan dengan topik tersebut, yang dikembangkan menjadi indikator-indikator yang jumlahnya sebanyak 30 indikator/soal. Kemudian dilakukan pengujian instrumen secara kualitatif atau disebut uji validitas isi (*validity content*) dengan menggunakan teknik panel sebelum kuesioner dibagikan kepada responden. Teknik panel yaitu metode penelaahan isi butir-butir soal dari segi relevansi, tata bahasa, dan urutan, yang dilakukan oleh orang yang memiliki kompetensi dan latar belakang materi yang diujikan. Teknik ini dilakukan dengan meminta penelaahan atas daftar soal-soal kuesioner yang telah disusun, format kertas kerja penelaahan, serta panduan penelaahan kepada Penelaah yang ditunjuk. Penelaah yang ditunjuk untuk penelitian ini merupakan penanggung jawab yang menangani pengelolaan tunjangan kinerja di DJPK, yaitu Kepala Subbagian Akuntansi dan Pelaporan Keuangan pada Bagian Perencanaan dan Keuangan DJPK.

Pada sesi awal Peneliti memberikan arahan kepada Penelaah mengenai proses penelaahan dan ekspektasi dari proses tersebut. Pada sesi

Tabel 7. Tahapan Pengumpulan Data

Tahapan	Waktu	Hasil
Penyusunan soal kuesioner	Maret 2021	30 soal kuesioner disusun dalam kertas kerja, yang terdiri dari 20 soal seputar sistem kebijakan tunjangan kinerja (variabel X) dan 10 soal seputar kinerja pegawai (variabel Y).
Pengujian kualitatif kuesioner (<i>Validity Content</i>)	15-20 April 2021	Sebelum soal dibagikan kepada responden, dilakukan penelaahan terlebih dahulu dari segi relevansi, tata bahasa, dan urutan soal oleh Penelaah.
Pembahasan dan perbaikan kuesioner	20 April 2021	Peneliti dan Penelaah bertemu membahas hasil Penelaahan, menyamakan pemahaman, memperbaiki sesuai koreksi Penelaah.
Distribusi kuesioner kepada responden	24 April s.d. 19 Mei 2021	Kuesioner yang telah diuji <i>content validity</i> didistribusikan kepada responden melalui media <i>Whatsapp</i> dan <i>Google Form</i> .
Pengembalian kuesioner	s.d. 21 Mei 2021	Dari 62 responden yang dihubungi, sebanyak 60 responden mengembalikan kuesioner yang sudah diisi.

Sumber: Hasil olah data penulis

berikutnya Peneliti mempersilakan Penelaah mengoreksi teks soal-soal dalam kuesioner secara langsung dan menuliskan komentarnya serta membubuhkan nilai untuk tiap butir soal dengan kriteria sudah baik, perlu perbaikan, atau diganti karena tidak relevan.

Data yang dikumpulkan dari 60 responden yang mengembalikan kuesioner terbagi menurut jenis kelamin laki-laki dan perempuan sebanyak 33 orang (55%) dan 27 orang (45%), dengan rentang usia berada di antara 21 s.d. 30 tahun sejumlah 35 orang (58,3%) dan 31 s.d. 45 tahun sejumlah 25 orang (41,7%). Responden dengan jenjang pendidikan di tingkat Diploma I ada 3 orang (5%), Diploma III ada 24 orang (40%), Diploma IV ada 6 orang (10%), Sarjana ada 25 orang (41,7%) dan Magister ada 2 orang (3,3%).

Sebanyak 9 orang (15%) menyatakan lama bekerja di DJPK mencapai rentang 1 s.d. 3 tahun, sebanyak 21 orang (35%) telah bekerja selama 3 s.d. 6 tahun, dan 30 orang (50%) bekerja lebih dari 6 tahun. Responden dengan pangkat golongan di tingkat II/a ada 2 orang (3,3%), II/b ada 1 orang (1,7%), II/c ada 6 orang (10%), II/d ada 18 (30%),

III/a ada 17 orang (28,3%), III/b ada 8 orang (13,3%), dan III/c s.d. IV/e ada 8 orang (13,3%).

Masing-masing peringkat telah terwakili oleh responden yang terdiri dari: 1 orang untuk peringkat 4 (1,7%); 2 orang untuk peringkat 5 (3,3%); 1 orang untuk peringkat 6 (1,7%); 13 orang untuk peringkat 7 (21,7%); 5 orang untuk peringkat 8 (8,3%); 11 orang untuk peringkat 9 (18,3%); 11 orang untuk peringkat 10 (18,3%); 9 orang untuk peringkat 11 (15%); dan 7 orang untuk peringkat 12 (11,7%). Rangkuman hasil jawaban responden dan perhitungan bobotnya dapat dilihat pada Lampiran 2.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengujian dengan Pendekatan Kriteria Chin (1998) untuk *Structural Equation Modelling-Partial Least Square (SEM-PLS)*

Konsep variabel sistem kebijakan tunjangan kinerja dan kinerja pegawai merupakan variabel laten, yaitu konsep yang tidak bisa diukur langsung. Oleh karena itu, kedua variabel memungkinkan untuk diukur secara langsung melalui indikator-indikator yang membentuk atau mencerminkan variabel tersebut atau istilahnya *variable manifest*. *Structural Equation Modelling (SEM)* yang sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* merupakan metode yang dikenal dengan kemampuannya untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sebagaimana dikemukakan oleh Fonell dalam Ghazali (2014). Manfaat utama penggunaan SEM bagi peneliti ialah karakteristik fleksibilitasnya yang lebih tinggi untuk menghubungkan antara teori dan fakta (Ghozali, 2014). Penggunaan metode SEM-PLS dalam rangka mencari hubungan prediktif antara sistem kebijakan tunjangan kinerja dengan kinerja pegawai, di mana konsep kedua variabel merupakan kebijakan yang sifatnya dinamis atau berubah dari waktu ke waktu sehingga tidak ada teori yang pasti bahwa kebijakan tunjangan kinerja yang berlaku saat ini berdampak terhadap kinerja pegawai. Selain itu, SEM dapat digunakan untuk penelitian dengan ukuran sampel kecil, yaitu di atas 30 dan di bawah 100 sebagaimana data yang digunakan dalam penelitian ini dengan jumlah sampel sebanyak 60 responden.

Model indikator pada penelitian ini dikategorikan Reflektif merujuk pada pendapat Jarvis & Mac Kenzie dalam Ghazali (2014), bahwa konstruk dengan indikator reflektif mempunyai ciri-ciri antara lain: (1) indikator-indikator berasal dari konsep dasar yang sama, (2) jika indikator berubah maka konstruk tidak ikut berubah, dan (3) jika konstruk berubah maka indikator ikut berubah.

A. Evaluasi Model Pengukuran

1) Hasil *Loading Factor*

Sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 8, dari 30 indikator yang diajukan dalam model penelitian, sebanyak 13 indikator dinyatakan memenuhi nilai berdasarkan hasil *loading factor (LF)* yang di atas 0,70 sedangkan sebanyak 17 indikator sisanya dinyatakan tidak valid (nilai kurang dari 0,70) sehingga indikator-indikator tersebut dikeluarkan dari model. Untuk konstruk sistem kebijakan tunjangan kinerja, 6 indikator dinilai memenuhi dengan angka di atas 0,7 sedangkan 14 indikator lainnya memiliki nilai di bawah angka 0,7. Untuk konstruk kinerja pegawai nilai LF yang memenuhi syarat sebanyak 7 indikator, sedangkan sebanyak 3 indikator tidak memenuhi syarat. Selanjutnya, setelah indikator yang tidak memenuhi syarat dihapus dari model, maka model diestimasi kembali dengan menggunakan 13 indikator yang memenuhi syarat sebagaimana dirangkum dalam Tabel 9. Estimasi model dengan 13 indikator dilakukan pengujian kembali dan hasilnya telah valid (nilai LF di atas 0,7).

Tabel 8. *Outer Loading*

Indikator	Kinerja Pegawai	Sistem Kebijakan Tunjangan Kinerja	Keterangan
KP01	0,729		
KP02	0,745		
KP03	0,750		
KP04	0,826		
KP05	0,787		
KP06	0,828		
KP07	0,764		
KP08	0,649		LF < 0,7
KP09	0,675		LF < 0,7
KP10	0,671		LF < 0,7
KT01		0,728	
KT02		0,713	
KT03		0,731	
KT04		0,466	LF < 0,7
KT05		0,659	LF < 0,7
KT06		0,509	LF < 0,7
KT07		0,435	LF < 0,7
KT08		0,508	LF < 0,7
KT09		0,623	LF < 0,7
KT10		0,543	LF < 0,7
KT11		0,139	LF < 0,7
KT12		0,156	LF < 0,7
KT13		0,378	LF < 0,7
KT14		0,186	LF < 0,7
KT15		0,591	LF < 0,7
KT16		0,677	LF < 0,7
KT17		0,732	
KT18		0,701	
KT19		0,771	
KT20		0,248	LF < 0,7

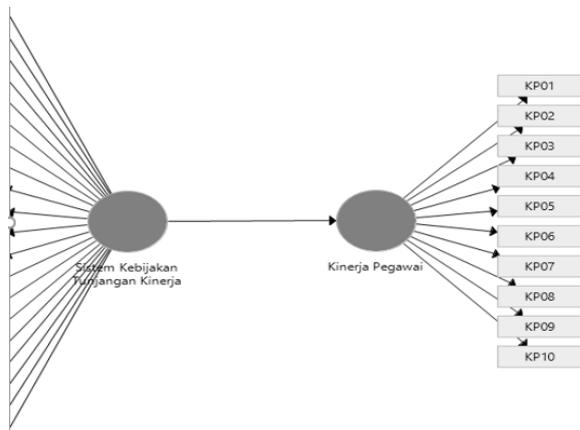
Sumber: Hasil olah data penulis

Tabel 9. *Outer Loading 2*

Indikator	Kinerja Pegawai	Sistem Kebijakan Tunjangan Kinerja
KP01	0,762	
KP02	0,783	
KP03	0,803	
KP04	0,847	
KP05	0,789	
KP06	0,809	
KP07	0,760	
KT01		0,887
KT02		0,843
KT03		0,856
KT17		0,779
KT18		0,705
KT19		0,857

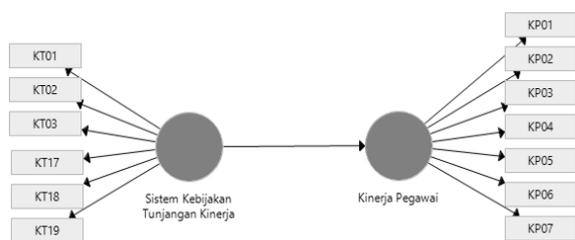
Sumber: Hasil olah data penulis

Gambar 2 Estimasi Model 1



Sumber: Hasil olah data penulis

Gambar 3 Estimasi Model 2



Sumber: Hasil olah data penulis

Skema estimasi model 1 disajikan pada Gambar 2 serta Tabel 8 yaitu sebelum dihapuskannya 17 indikator yang tidak memenuhi syarat, sedangkan Gambar 3 dan Tabel 9 menunjukkan estimasi model 2 yaitu setelah dihapusnya indikator yang tidak memenuhi syarat.

2) Hasil *Composite Reliability*

Nilai *composite reliability* kinerja pegawai adalah 0,923 dan nilai *composite reliability* sistem kebijakan

tunjangan kinerja adalah 0,926. Nilai ini memenuhi kriteria *internal consistency* di atas 0,60.

Tabel 10. *Composite Reliability*

Konstruk	<i>Composite Reliability</i>
Kinerja Pegawai	0,923
Sistem Kebijakan Tunjangan Kinerja	0,926

Sumber: Diolah Peneliti

Tabel 11. *Cronbach's Alpha*

Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kinerja Pegawai	0,902
Sistem Kebijakan Tunjangan Kinerja	0,905

Sumber: Hasil olah data penulis

Nilai *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* untuk konstruk sistem kebijakan tunjangan kinerja (0,902) dan konstruk kinerja pegawai (0,905) keduanya di atas 0,60, sehingga disimpulkan kedua konstruk telah memiliki reliabilitas yang baik.

3) Hasil *Average Variance Extracted*

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) kinerja pegawai adalah 0,630, dan nilai AVE sistem kebijakan tunjangan kinerja adalah 0,678. Nilai AVE ini menunjukkan bahwa konstruk sistem kebijakan tunjangan kinerja dan konstruk kinerja pegawai telah memenuhi kriteria lebih besar dari 0,50.

Tabel 12. *Average Variance Extracted*

Konstruk	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kinerja Pegawai	0,630
Sistem Kebijakan Tunjangan Kinerja	0,678

Sumber: Hasil olah data penulis

4) Hasil *Discriminant Validity*

Sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 13, nilai korelasi antar variabel laten adalah 0,537. Nilai akar AVE Kinerja Pegawai adalah 0,794 ($\sqrt{0,630}$) dan akar AVE sistem kebijakan tunjangan kinerja adalah 0,823 ($\sqrt{0,678}$).

Nilai akar AVE menunjukkan bahwa nilai AVE baik untuk konstruk sistem kebijakan tunjangan kinerja maupun konstruk kinerja pegawai telah memenuhi kriteria nilai akar AVE di atas 0,50.

Tabel 13. *Laten Variable Correlation*

Konstruk	Kinerja Pegawai	Sistem Kebijakan Tunjangan Kinerja
Kinerja Pegawai	1,000	0,537
Sistem Kebijakan Tunjangan Kinerja	0,537	1,000

Sumber: Hasil olah data penulis

Tabel 14. *Fornell-Larcker Criterion*

Konstruk	Kinerja Pegawai	Sistem Kebijakan Tunjangan Kinerja
Kinerja Pegawai	0,794	
Sistem Kebijakan Tunjangan Kinerja	0,537	0,823

Sumber: Hasil olah data penulis

5) Hasil Cross Loading

Jika *discriminant validity* mengukur korelasi antar konstruk maka *cross loading* mengukur korelasi indikator dengan masing-masing konstruk. Idealnya setiap indikator menghasilkan *loading* yang lebih tinggi untuk setiap konstruk yang diukur dibandingkan dengan indikator untuk konstruk lainnya. Sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 15, konstruk kinerja pegawai dengan indikatornya (KP01 s.d. KP07) nilainya lebih tinggi dibandingkan korelasi antara indikator kinerja pegawai (KP) dengan konstruk lainnya (sistem kebijakan tunjangan kinerja).

Tabel 15. *Cross Loading*

Indikator	Kinerja Pegawai	Sistem Kebijakan Tunjangan Kinerja
KP01	0,762	0,436
KP02	0,783	0,387
KP03	0,803	0,412
KP04	0,847	0,478
KP05	0,789	0,352
KP06	0,809	0,337
KP07	0,760	0,515
KT01	0,436	0,887
KT02	0,471	0,843
KT03	0,521	0,856
KT17	0,405	0,779
KT18	0,256	0,705
KT19	0,486	0,857

Sumber: Hasil olah data penulis

Hal ini juga berlaku sebaliknya yaitu korelasi konstruk sistem kebijakan tunjangan kinerja dengan indikatornya (KT01 s.d. KT19) lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antara indikator

sistem kebijakan tunjangan kinerja (KT) dengan konstruk lainnya (kinerja pegawai). Ini menunjukkan bahwa konstruk mempunyai hubungan prediktif yang lebih baik dengan indikator mereka dibandingkan dengan indikator pada konstruk lainnya.

B. Evaluasi Model Struktural

1) Hasil R Square untuk variabel laten endogen

Nilai *R square* atau R^2 sebesar 0,288 yang berarti bahwa variasi perubahan variabel kinerja pegawai (Y) yang dapat dijelaskan oleh variabel sistem kebijakan tunjangan kinerja (X) hanya 28,8%, sementara untuk 71,2% sisanya merupakan variabel independen lainnya di luar model yang diajukan dalam penelitian ini. Nilai R^2 yang semakin tinggi menunjukkan semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai R^2 untuk variabel laten endogen pada model struktural adalah 0,288, yaitu berada di antara angka 0,33-0,19 yang berarti bahwa model dikategorikan moderat.

Tabel 16. *Laten Variable Correlation*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kinerja Pegawai	0,288	0,276

Sumber: Hasil olah data penulis

2) Hasil Estimasi Koefisien Jalur

Tabel 17 menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur atau *path coefficient* sebesar positif +0,537 dan nilai *T-statistics* sebesar 4,986. Untuk mengetahui signifikansi hubungan jalur dalam model struktural dapat dijalankan melalui proses *bootstrapping*. Nilai *T-Statistics* yang didapat adalah 4,986 yang artinya nilai tersebut lebih tinggi dari nilai pada tabel signifikansi 5% yaitu 1,96 yang artinya signifikan.

Tabel 17. *Laten Variable Correlation*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Sistem Kebijakan Tunjangan Kinerja -> Kinerja Pegawai	0,537	0,576	0,108	4,986	0,000

Sumber: Hasil olah data penulis

3) Hasil f^2 untuk effect size

Sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 18, nilai f^2 adalah 0,404, yang menunjukkan seberapa besar pengaruh structural laten pada model structural

dengan kriteria lemah (0,02), medium (0,15) atau besar (0,35). Nilai f^2 0,404 yaitu berada di atas 0,35 maka dapat diartikan structural laten mempunyai pengaruh yang besar pada tingkat structural.

Tabel 18. *Laten Variable Correlation*

	Kinerja Pegawai	Sistem Kebijakan Tunjangan Kinerja
Kinerja Pegawai		
Sistem Kebijakan Tunjangan Kinerja	0,404	

Sumber: Hasil olah data penulis

4) Hasil Relevansi Prediksi (Q^2)

Nilai Q^2 adalah 0,144, yang mana nilai tersebut memenuhi kriteria nilai relevansi prediksi yang berada di atas nol. Hal ini membuktikan bahwa model yang diajukan tersebut mempunyai *predictive relevance* yang baik. Sedangkan apabila nilai Q^2 berada di bawah nol maka indikasinya model mempunyai *predictive relevance* yang kurang.

Tabel 19. *Laten Variable Correlation*

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja Pegawai	420,000	359,560	0,144
Sistem Kebijakan Tunjangan Kinerja	360,000	360,000	

Sumber: Hasil olah data penulis

Pembahasan

Sistem kebijakan tunjangan kinerja yang diberlakukan Kementerian Keuangan memiliki kontribusi dalam peningkatan kinerja pegawai DJPK sebesar 28,8%

Hasil evaluasi model struktural (*inner model*) menunjukkan hasil R^2 dengan nilai 0,288 yang memiliki interpretasi bahwa variasi kinerja pegawai yang dapat dijelaskan oleh variabel sistem kebijakan tunjangan kinerja hanya sebesar 28,8%, sementara sisanya dipengaruhi variabel lainnya di luar model yang diajukan dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa sistem kebijakan tunjangan kinerja yang diberlakukan oleh Kementerian Keuangan memiliki kontribusi dalam peningkatan kinerja pegawai pada DJPK sebesar 28,8%, sedangkan 71,2% sisanya bukan ditimbulkan dari pemberian tunjangan kinerja. Ini juga berarti bahwa peningkatan kinerja pegawai yang terjadi sebesar 28,8%, dapat dikategorikan masih rendah.

Hasil ini selaras dengan kesimpulan penelitian Junus (2008) bahwa kinerja pegawai yang rendah disebabkan: (1) kurangnya sikap disiplin pegawai; dan (2) sistem remunerasi pada organisasi yang

dianggap kurang bisa memenuhi harapan yang berkaitan dengan kesejahteraan pegawai. Apabila ditinjau dari tanggapan responden atas soal-soal yang berkaitan dengan sistem kebijakan tunjangan kinerja, dapat diketahui bahwa:

- 1,7% pegawai sangat tidak setuju "tunjangan kinerja yang diberikan mampu mencukupi kebutuhan pegawai";
- 1,7% pegawai sangat tidak setuju dan 1,7% pegawai tidak setuju "tunjangan kinerja yang diberikan menjamin keadilan di antara pegawai sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerja";
- 1,7% pegawai tidak setuju "tunjangan kinerja yang diberikan membuat betah bekerja dan tidak akan keluar dari organisasi";
- 3,3% pegawai tidak setuju "tunjangan kinerja yang diberikan membuat pegawai menunjukkan peningkatan disiplin"; serta
- 1,7% pegawai tidak setuju "tunjangan kinerja yang diberikan membuat pegawai menunjukkan peningkatan kinerja dari tahun ke tahun".

Adanya hasil tanggapan yang negatif dari responden tersebut mendukung pendapat Junus (2008) bahwa kinerja pegawai yang rendah salah satunya disebabkan sistem kebijakan tunjangan kinerja pada organisasi yang dianggap atau dipersepsikan oleh sebagian kecil pegawai, kurang bisa memenuhi harapan yang berkaitan dengan kesejahteraan pegawai.

Selain sistem kebijakan tunjangan kinerja, kinerja pegawai dipengaruhi variabel lainnya seperti disiplin, motivasi, penghargaan, dan hukuman (*reward and punishment*)

Jika ditarik kembali ke latar belakang penelitian ini, rata-rata tingkat kedisiplinan pegawai DJPK yang dilihat dari data pembayaran tunjangan kinerja selama tahun 2020, masih terdapat 18% pegawai yang kinerja kedisiplinannya kurang baik karena melakukan pelanggaran jam kerja dengan akumulasi potongan dalam setahun mencapai 3,3%. Hal ini pun didukung dengan adanya hasil tanggapan negatif responden terhadap soal-soal yang berkaitan dengan kebijakan pemotongan tunjangan kinerja yang dikenakan atas pelanggaran kedisiplinan seperti:

- 1,7% pegawai sangat tidak setuju dan 1,7% pegawai tidak setuju "tidak pernah alpa atau tidak hadir bekerja tanpa alasan yang sah";
- 5% pegawai sangat tidak setuju dan 18,3% pegawai tidak setuju "tidak pernah terlambat masuk kerja";
- 5% pegawai sangat tidak setuju dan 6,7% pegawai tidak setuju "tidak pernah pulang kerja sebelum waktunya", dan

d. 1,7% pegawai tidak setuju "tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin".

Dalam penelitian ini, kebijakan pemotongan tunjangan kinerja berupa penegakan disiplin, *reward and punishment* merupakan bagian dari sistem kebijakan tunjangan kinerja yang berlaku dan dimaksudkan untuk mendorong kedisiplinan pegawai. Hasil penelitian ini telah membuktikan hubungan pengaruh sistem kebijakan tunjangan kinerja terhadap peningkatan kinerja pegawai yang positif juga signifikan sebesar 28,8%, dan oleh sebab itu untuk semakin meningkatkan pengaruh sistem kebijakan tunjangan kinerja terhadap peningkatan kinerja pegawai DJPK diperlukan penegakan kedisiplinan pegawai yang lebih tegas lagi. Saputra & Yahya (2016) dalam penelitiannya berpendapat bahwa dalam proses peningkatan kinerja salah satu faktor pentingnya adalah sikap disiplin karyawan. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa tiga variabel yang memengaruhi kinerja karyawan secara bersamaan, nyata, dan positif yaitu disiplin, *reward*, dan *punishment*. Sistem *reward* yang berbasis pada kinerja individu karyawan adalah sistem *reward* yang banyak diterapkan oleh perusahaan atau organisasi. Simamora (dalam Junus, 2008) menjelaskan lebih jauh bahwa kinerja dan insentif menjadi bagian dari tata kelola yang kompleks yang bertujuan mewujudkan serta mempertahankan hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan.

Implementasi penegakan kedisiplinan dalam sistem kebijakan tunjangan kinerja Kementerian Keuangan terlihat dari adanya pengaturan kriteria dan tarif pemotongan tunjangan kinerja dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 93 Tahun 2018. Meskipun demikian bisa jadi pengaturan kriteria dan tarif pemotongan tunjangan kinerja tersebut dirasakan kurang menimbulkan efek jera bagi pegawai. Berdasarkan hasil tanggapan responden diketahui masih terdapat pegawai yang alpa, terlambat, pulang kerja sebelum waktunya, dan dikenai hukuman disiplin, sehingga diperlukan evaluasi kembali atas pengaturan kriteria dan tarif pemotongan tunjangan kinerja (dari segi *punishment*), serta pengaturan konsekuensi lebih lanjut apabila tidak menjalankan aturan pemotongan tunjangan kinerja sesuai ketentuan yang berlaku.

Pada praktik pelaksanaannya, penegakan aturan pemotongan tunjangan kinerja untuk kasus pegawai yang lupa mengisi daftar hadir dan mengajukan pemutihan absen seringkali terjadi dan dihadapkan pada kepentingan pribadi baik dari pegawai yang bersangkutan maupun pihak yang diberikan kewenangan mengelola daftar hadir. Ketidaktegasan petugas daftar hadir dalam melaksanakan ketentuan yang ada disebabkan

karena tidak adanya sanksi yang jelas diatur dalam sistem kebijakan tunjangan kinerja, misalnya dapat diatur kembali pengaturan dan pengawasan sanksi apabila di kemudian hari diketahui dari pemeriksaan kepatuhan terdapat pelanggaran administratif terkait data kehadiran pegawai yang menyebabkan terjadinya kelebihan pembayaran tunjangan kinerja maka pegawai yang bersangkutan diwajibkan mengembalikan ke Kas Negara dan dikenai sanksi pemotongan tunjangan kinerja secara proporsional selama 1 bulan. Pelanggaran administratif yang mengakibatkan kelebihan pembayaran tunjangan kinerja contohnya adalah dengan sengaja memalsukan bukti jam kehadiran lupa absen, memalsukan persetujuan atasan, dan memutihkan lupa absen yang pengajuannya telah lewat dari 3 hari (ketentuan batas waktu pengajuan lupa absen termuat dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 93 Tahun 2018).

Kementerian Keuangan sudah memiliki persepsi yang benar dalam memberikan penghargaan kepada pegawainya melalui sistem kebijakan tunjangan kinerja untuk mendorong produktivitas pegawai

Dalam penelitian ini tanggapan responden cenderung sangat setuju bahwa "tunjangan kinerja yang diberikan merupakan penghargaan atas prestasi kerja pegawai dan mendorong pegawai berperilaku kerja sesuai yang diinginkan oleh organisasi". Hal ini berarti bahwa Kementerian Keuangan sudah memiliki persepsi yang benar dalam memberikan penghargaan kepada pegawainya melalui sistem kebijakan tunjangan kinerja untuk mendorong produktivitas pegawai. Namun demikian, jika hal ini ditelaah kembali dalam sistem kebijakan tunjangan kinerja yang berlaku saat ini, tidak terdapat pengaturan *reward* lebih lanjut dengan kriteria-kriteria tertentu bagi pegawai berprestasi yang selayaknya dapat diberikan *reward* khusus. Menurut pendapat peneliti, pengaturan *reward* khusus yang diberikan dengan kriteria-kriteria tertentu dapat ditambahkan ke dalam sistem kebijakan tunjangan kinerja. Misalnya pegawai yang mendapatkan prestasi atau menjuarai ajang kompetisi inovasi di tingkat nasional maupun internasional dengan kriteria-kriteria tertentu di bidang Keuangan Negara, dapat diberikan tambahan tunjangan kinerja secara proporsional selama 3–6 bulan berturut-turut. Apabila Menteri Keuangan dapat mengatur kembali sistem kebijakan tunjangan kinerja dengan memberikan *reward* khusus untuk pegawai yang berprestasi, maka dimungkinkan akan menjadi insentif bagi pegawai untuk mendapatkan *reward* khusus tersebut. Tentunya hal ini dilakukan dengan mempertimbangkan seberapa layak prestasi tersebut dihargai dengan suatu nominal tunjangan kinerja.

Terdapat kemungkinan 71,2% yang memengaruhi kinerja pegawai di luar sistem kebijakan tunjangan kinerja di DJPK adalah motivasi kerja

Mengenai disiplin, *reward*, dan *punishment* dalam kaitannya dengan sistem kebijakan tunjangan kinerja, sebuah penelitian yang dilakukan oleh Setiadi et al. (2016) pada Semen Indonesia (Persero) Tbk mendapatkan hasil yang cukup menarik yaitu kompensasi dan motivasi memiliki pengaruh yang positif, signifikan, dan simultan terhadap kinerja pegawai. Di samping itu, pengaruh terhadap kinerja pegawai didominasi oleh motivasi dibandingkan dengan kompensasi. Sama halnya dengan hasil penelitian ini, variasi kinerja pegawai di DJPK yang dipengaruhi oleh sistem kebijakan tunjangan kinerja hanya sebesar 28,8%, sedangkan 71,2% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Jika hal ini dikaitkan dengan hasil penelitian Setiadi et al. (2016) yang menemukan pengaruh dominan motivasi terhadap kinerja pegawai, maka terdapat kemungkinan 71,2% yang memengaruhi kinerja pegawai di luar sistem kebijakan tunjangan kinerja di DJPK adalah motivasi kerja. Penelitian Setiadi et al. (2016) menunjukkan bahwa pegawai di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk mempunyai motivasi kerja yang diharapkan oleh perusahaan sehingga mampu mencapai kinerja yang ditargetkan.

Menurut Notoatmodjo dalam Junus (2008), sistem kompensasi yang tepat dan benar akan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Menurut Mondy dalam Hanif (2016), sistem kompensasi *merit pay* dapat meningkatkan kepercayaan pegawai bahwa kinerja yang tinggi akan memperoleh imbalan yang lebih tinggi. Sistem merit dapat menciptakan motivasi kerja yang lebih tinggi karena pegawai terikat dengan target individual yang ingin dicapai agar mendapatkan kompensasi lebih baik lagi. Kementerian Keuangan telah menerapkan penilaian kinerja berdasarkan *Balance Scorecard* sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467 Tahun 2014. Peraturan tersebut menuntut setiap individu pegawai untuk memiliki indikator dan target kinerja yang harus dicapai setiap tahunnya. Penerapan *Balance Scorecard* dalam pengelolaan kinerja sebagai pendukung penerapan sistem kebijakan tunjangan kinerja pada Kementerian Keuangan dapat dikatakan cukup berhasil sebagai alat untuk menciptakan motivasi kerja dan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Namun, masih perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui apakah motivasi kerja yang tinggi merupakan variabel yang mendominasi terhadap peningkatan kinerja pegawai di Kementerian Keuangan.

KESIMPULAN

Besarnya koefisien parameter dan nilai T-statistics adalah +0,537 dan 4,986 yang menunjukkan bahwa sistem kebijakan tunjangan kinerja yang berlaku saat ini memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Keuangan, khususnya di unit kerja DJPK. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan dari sistem kebijakan tunjangan kinerja untuk meningkatkan kinerja pegawai telah tercapai, sehingga hipotesis peneliti sebagaimana dinyatakan dalam hipotesis nol (H_0) bahwa "Sistem kebijakan tunjangan kinerja yang diterapkan Kementerian Keuangan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai DJPK", dapat diterima. Adapun keterbatasan peneliti ialah dari segi jumlah responden yang belum maksimal, waktu yang cukup lama untuk mengumpulkan kuesioner, lingkup penelitian yang hanya dilakukan hanya pada salah satu dari unit kantor pusat DJPK yang menjalankan sistem kebijakan tunjangan kinerja Kementerian Keuangan, serta pengambilan sampel penelitian yang diambil dari populasi pegawai DJPK hanya menyasar pegawai pelaksana saja.

Rekomendasi terhadap sistem kebijakan tunjangan kinerja yang saat ini diterapkan, antara lain: (1) diperlukan penegakan kedisiplinan pegawai melalui evaluasi kembali atas pengaturan kriteria dan tarif pemotongan tunjangan kinerja (dari segi *punishment*), serta pengaturan dan pengawasan konsekuensi (sanksi) apabila tidak menjalankan aturan pemotongan tunjangan kinerja sesuai ketentuan yang berlaku; (2) di samping itu, pengaturan *reward* khusus dengan kriteria-kriteria tertentu dapat ditambahkan ke dalam sistem kebijakan tunjangan kinerja, misalnya bagi pegawai yang berprestasi menjuarai ajang kompetisi inovasi di tingkat nasional/internasional dengan kriteria tertentu di bidang Keuangan Negara, maka dapat diberikan tambahan tunjangan kinerja secara proporsional selama 3–6 bulan berturut-turut; dan (3) perlu dilakukan penelitian lebih lanjut apakah motivasi kerja yang tinggi merupakan variabel yang mendominasi peningkatan kinerja pegawai di Kementerian Keuangan.

PENGHARGAAN

Ucapan terima kasih ditujukan kepada Bapak Sulaeman, S.H., S.A.B., M.Si., M.Acc. dan Ibu Heni Pujiastuti, S.E., M.Si. selaku Dosen pembimbing dan penguji di ABFI Institute Perbanas, serta Bapak Dhani Kurniawan, S.E. di Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan selaku Penelaah.

REFERENSI

- Arikunto, S. (2013). *Prosedur penelitian: suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Enceng, & Purwaningdyah, M.W. (2011). Menyusun kompensasi PNS berbasis kinerja. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 5(1), 91-105.
- Ghozali, I. (2014). *Structural equation modelling metode alternatif dengan partial least square (PLS) (Edisi ke-4)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hanif. (2016). Sistem Kompensasi PNS Berbasis Kinerja. *Ikonomika Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam (Journal of Islamic Economics and Business)*, 1(1), 92-104.
- Hanifah, Y. (2017). Pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai di Jawa Timur. *Bisma Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 11(2), 187-193, <https://doi.org/10.19184/bisma.v11i2.6313>.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk penelitian manajemen dengan AMOS LISREL PLS*. Jakarta: Luxima Metro Media.
- Hikmawati, F. (2017). *Metodologi penelitian*. Depok: Rajawali Pers.
- Junus, D. (2008). Kompensasi dalam meningkatkan kinerja aparatur pemerintah Provinsi Gorontalo (Studi tentang implementasi kebijakan pemberian tunjangan kinerja daerah). *Jurnal Pelangi Ilmu*, 1(1), 110-125.
- Karim, D.F. (2019). Pengaruh tunjangan kinerja daerah (TKD) terhadap kinerja pegawai pada lingkup dinas kelautan dan perikanan Kabupaten Banggai. *Jurnal Ilmiah Clean Government*, 2(1), 189-201.
- Kumorotomo, W. (2011). Tunjangan kinerja daerah (TKD) dan upaya peningkatan kinerja pegawai: kasus di Provinsi Gorontalo dan Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 5(1), 21-34.
- Saleh, S. & Darwis, M. (2015). Pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai pada BAUK Universitas Negeri Makassar. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(2), 121-130, <https://doi.org/10.26858/jiap.v5i2.1764>
- Saputra, R. & Yahya, A.S. (2016). Pengaruh disiplin kerja, reward dan punishment terhadap kinerja pegawai (studi kasus di Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah Kementerian Dalam Negeri). *Civil Service*, 10(2), 55-69.
- Setiadi, R.U., Setiadi P.B. & Indroyono. (2016). The effect of compensation and work motivation on employee performance at Semen Indonesia limited company. *International Journal of Academic Research and Reflection*, 4(3), 64-85.
- Suhartini, E. (2018). Pengaruh tunjangan fungsional terhadap kinerja pustakawan pada perpustakaan Universitas Sumatera Utara Medan. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Suharyanto, Nugrahanto, B. & Rum, A.I. (2012). Sistem upah berbasis kinerja, merangsang karyawan lebih giat bekerja? *TEDC*, 6(2), 70-75.
- Presiden Republik Indonesia. (2014). Peraturan Presiden Nomor 156 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan (dalam Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 313). Jakarta: Republik Indonesia.
- Presiden Republik Indonesia. (2017). Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (dalam Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63). Jakarta: Republik Indonesia.

Lampiran 1. Panduan Menentukan Ukuran Sampel Model PLS-SEM Cohen

Jumlah maksimal arah panah menuju konstruk	Tingkat (level) Signifikansi											
	1%				5%				10%			
	Minimum R ²				Minimum R ²				Minimum R ²			
	0,1	0,25	0,5	0,75	0,1	0,25	0,5	0,75	0,1	0,25	0,5	0,75
2	158	75	47	38	110	52	33	26	88	41	26	21
3	176	84	53	42	124	59	38	30	100	48	30	25
4	191	91	58	46	137	65	42	33	111	53	34	27
5	205	98	62	50	147	70	45	36	120	58	37	30
6	217	103	66	53	157	75	48	39	128	62	40	32
7	228	109	69	56	166	80	51	41	136	66	42	35
8	238	114	73	59	174	84	54	44	143	69	45	37
9	247	119	76	62	181	88	57	46	150	73	47	39
10	256	123	79	64	189	91	59	48	156	76	49	41

Sumber: Haryono (2017), hal. 371

Lampiran 2. Hasil Kuesioner

Kode	Soal	Hasil Tanggapan Responden					Σ	%	Kriteria	
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)				
KT01	Saya menerima tunjangan kinerja yang sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya	Frek.	0	0	2	20	38	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	0	0	6	80	190	276	92%	
KT02	Saya menerima tunjangan kinerja yang sesuai dengan kompetensi dan kinerja saya	Frek.	0	0	1	20	39	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	0	0	3	80	195	278	93%	
KT03	Saya menerima tunjangan kinerja yang sesuai dengan ukuran nilai pekerjaan saya berdasarkan beban kerja dan risiko pekerjaan	Frek.	0	0	2	17	41	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	0	0	6	68	205	279	93%	
KT04	Tunjangan kinerja yang diberikan mampu mencukupi kebutuhan saya sehingga saya dapat fokus memberikan kontribusi kinerja yang optimal bagi organisasi	Frek.	1	0	2	19	38	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	1	0	6	76	190	273	91%	
KT05	Tunjangan kinerja yang diberikan merupakan penghargaan atas prestasi kerja saya dan mendorong saya berperilaku kerja sesuai yang diinginkan oleh organisasi	Frek.	0	0	2	17	41	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	0	0	6	68	205	279	93%	
KT06	Tunjangan kinerja yang diberikan menjamin keadilan di antara pegawai, karena masing-masing memperoleh imbalan sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerja	Frek.	1	1	11	24	23	60	100%	Setuju
		Bobot	1	2	33	96	115	247	82%	
KT07	Tunjangan kinerja yang diberikan membuat saya betah bekerja dan tidak akan keluar dari organisasi	Frek.	0	1	7	28	24	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	0	2	21	112	120	255	85%	
KT08	Tunjangan kinerja yang diberikan membuat saya menunjukkan peningkatan disiplin (masuk dan pulang kerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan)	Frek.	0	2	0	19	39	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	0	4	0	76	195	275	92%	
KT09	Tunjangan kinerja yang diberikan membuat saya menunjukkan peningkatan kinerja dari tahun ke tahun	Frek.	0	1	4	19	36	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	0	2	12	76	180	270	90%	
KT10	Saya menerima tunjangan kinerja setiap bulan sesuai dengan aturan yang berlaku	Frek.	0	0	0	4	56	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	0	0	0	16	280	296	99%	
KT11	Saya tidak pernah alpa atau tidak hadir bekerja tanpa alasan yang sah	Frek.	1	1	3	5	50	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	1	2	9	20	250	282	94%	

Kode	Soal	Hasil Tanggapan Responden					Σ	%	Kriteria	
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)				
KT12	Saya tidak pernah terlambat masuk kerja sesuai ketentuan jam kerja yang berlaku	Frek.	3	11	11	19	16	60	100%	Setuju
		Bobot	3	22	33	76	80	214	71%	
KT13	Saya tidak pernah pulang kerja sebelum waktunya sesuai ketentuan jam kerja yang berlaku	Frek.	3	4	5	18	30	60	100%	Setuju
		Bobot	3	8	15	72	150	248	83%	
KT14	Saya tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin	Frek.	0	1	1	5	53	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	0	2	3	20	265	290	97%	
KT15	Saya melaksanakan kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar berakibat dijatuhi hukuman disiplin	Frek.	0	0	0	11	49	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	0	0	0	44	245	289	96%	
KT16	Peringkat saya sesuai dengan tugas dan fungsi sebagai pelaksana	Frek.	0	0	1	17	42	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	0	0	3	68	210	281	94%	
KT17	Peringkat saya sesuai dengan jenjang pendidikan saya	Frek.	0	0	0	13	47	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	0	0	0	52	235	287	96%	
KT18	Peringkat saya sesuai dengan pangkat/golongan dan masa kerja saya	Frek.	0	0	2	12	46	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	0	0	6	48	230	284	95%	
KT19	Peringkat saya sesuai dengan kompetensi/kemampuan kerja saya dan evaluasi dari atasan langsung saya	Frek.	0	0	1	23	36	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	0	0	3	92	180	275	92%	
KT20	Saya termotivasi untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi	Frek.	0	0	3	19	38	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	0	0	9	76	190	275	92%	
KP01	Capaian kinerja saya sesuai/melampaui target yang ditetapkan	Frek.	0	0	1	21	38	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	0	0	3	84	190	277	92%	
KP02	Hasil pekerjaan saya rapi dan teliti dengan tingkat kesalahan/kerusakan yang rendah	Frek.	0	0	5	33	22	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	0	0	15	132	110	257	86%	
KP03	Dalam menyelesaikan aktivitas pekerjaan atau produk saya menggunakan waktu dengan efektif dan efisien	Frek.	0	0	2	27	31	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	0	0	6	108	155	269	90%	
KP04	Dalam menyelesaikan aktivitas pekerjaan atau produk saya menggunakan sumber daya dengan efektif dan efisien	Frek.	0	0	1	25	34	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	0	0	3	100	170	273	91%	
KP05	Dalam menyelesaikan tugas saya tidak menyimpang dari Standar	Frek.	0	0	1	17	42	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	0	0	3	68	210	281	94%	

Operasional Prosedur (SOP) dan peraturan/perundang-undangan										
Kode	Soal	Hasil Tanggapan Responden					Σ	%	Kriteria	
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)				
KP06	Capaian kinerja saya meningkat dari tahun sebelumnya	Frek.	0	0	5	15	40	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	0	0	15	60	200	275	92%	
KP07	Saya selalu memberikan pelayanan yang terbaik	Frek.	0	0	0	14	46	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	0	0	0	56	230	286	95%	
KP08	Saya menjunjung tinggi nilai-nilai integritas	Frek.	0	0	0	5	55	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	0	0	0	20	275	295	98%	
KP09	Saya menunjukkan komitmen untuk mewujudkan tujuan organisasi, dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadi dan/atau golongan	Frek.	0	0	1	14	45	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	0	0	3	56	225	284	95%	
KP10	Saya mengedepankan sinergi dengan rekan kerja dan atasan dalam unit kerja serta instansi lain dalam menyelesaikan tugas sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya	Frek.	0	0	0	15	45	60	100%	Sangat setuju
		Bobot	0	0	0	60	225	285	95%	

Sumber: Hasil olah data penulis