

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Potret lemahnya pelayanan publik yang diberikan oleh pegawai negeri sipil di Indonesia telah lama menjadi momok untuk masyarakat. Dikutip dari Sindonews.com (15 November 2018), Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenpanRB) mengungkapkan ada 30% atau sekitar 1,35 juta pegawai negeri sipil (PNS) yang kinerjanya tergolong buruk.¹ Hal ini disebabkan karena manajemen penyelenggaraan birokrasi oleh ASN mempunyai beberapa faktor masalah yang menjadi catatan besar bagi pemerintah Indonesia untuk dapat dibenahi. Dan, salah satu faktor masalah yang perlu dibenahi untuk mengatasi buruknya kinerja atas lemahnya pelayanan publik yang diberikan PNS adalah mengenai kesejahteraan pegawai, sebab peningkatan kesejahteraan pegawai berbanding lurus dengan kualitas kinerja yang dihasilkan oleh para PNS tersebut.

Peningkatan kesejahteraan PNS berkaitan langsung dengan kebijakan remunerasi didalamnya, namun kebijakan remunerasi PNS masih belum sepenuhnya menegakkan prinsip keadilan dan masih terkesan konservatif pelaksanaannya. Dikarenakan, lembaga di sektor publik masih terpaku akan aturan terbitan lampau yang sudah tidak relevan dengan kondisi kehidupan masyarakat di masa ini, terutama dalam pemberian tunjangan kinerja yang merupakan aspek fundamental dalam memotivasi kinerja pegawai, agar

¹ Koran Sindo. (2018). 1,35 Juta PNS Berkinerja Buruk. Diakses pada 01 Agustus 2024. Dari <https://nasional.sindonews.com/berita/1354801/15/135-juta-pns-berkinerja-buruk>

tetap bekerja mempertahankan kualitas kinerja demi pelayanan publik yang prima. Alhasil, dari lemahnya keadilan dalam pemberian remunerasi menjadikan tidak sedikit oknum PNS mencari tambahan penghasilan dengan cara menyalahgunakan anggaran instansi untuk kepentingan pribadi seperti tindakan korupsi atau memungut langsung dari masyarakat atau biasa disebut pungli (pungutan liar), dan hal ini membuat keresahan ditengah masyarakat, sehingga kinerja pegawai pemerintahan atau PNS bagi masyarakat sudah dipandang sebelah mata karena masyarakat sudah banyak yang mulai tidak mempercayai tenaga pelayanan publik di Indonesia. Tentu, permasalahan ini sangat tidak dibenarkan untuk terus dipelihara dalam tubuh birokrasi pada setiap lini pemerintahan di Indonesia.

Sebagai langkah pembenahannya sistem pemberian remunerasi terutama pada tunjangan kinerja, perlu menerapkan prinsip-prinsip dalam reformasi birokrasi yaitu efisiensi atau optimalisasi pagu anggaran belanja kementerian/lembaga dan pemerintah daerah, dan penerapan sistem *equal pay for equal work*, yakni pemberian besaran tunjangan kinerja sesuai dengan harga jabatan dan pencapaian kinerja.² Dari penerapan prinsip ini diharapkan dapat memotivasi dan memacu produktivitas pegawai dalam melakukan pelayanan publik, serta mampu menciptakan suatu sistem manajemen yang logis, adil dan dapat mengevaluasi kesejahteraan PNS dengan mengikuti pada perkembangan kebutuhan masyarakat Indonesia di kehidupan era digitalisasi dan inflasi seperti saat ini.

² Irfan, Muhlis. (2018). "Analisis pemberian Tunjangan Kinerja di Lingkungan Pemerintah Daerah". *E-Journal BKN*,12(1).

Bentuk implementasi dari pembenahan sistem PNS yang berlandaskan pada prinsip reformasi birokrasi adalah dengan pemberlakuan sistem merit di bidang manajemen sumber daya manusia (kepegawaian). Artinya, setiap unsur dalam manajemen sumber daya manusia PNS harus berdasarkan pada nilai-nilai meritokrasi atau prinsip sistem merit, yang mana unsur tersebut meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, dan perlindungan.³ Prinsip-prinsip sistem merit di Indonesia sebenarnya sudah lama diterapkan sejak pemberlakuan UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dalam aspek penempatan pegawai negeri sipil. Dan, komponen secara lengkap sistem merit baru dipenuhi dalam UU ASN No. 5 tahun 2014, yang mendefinisikan sistem merit sebagai:

*"Kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang diberlakukan secara adil dan wajar dengan tanpa latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan."*⁴

Terkhusus untuk unsur manajemen PNS penggajian dan tunjangan yang berlandaskan sistem merit memiliki istilah lain sebagai *merit pay*. Implementasi *merit pay*, yang termasuk di dalamnya mengenai mekanisme pemberian tunjangan kinerja pegawai, sudah diturunkan arahnya melalui Peraturan Kepala Badan Kepegawaian

³ Bagian Umum Penjelasan Atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

⁴ Bab I Ketentuan Umum, Pasal 1, No. 22, Undang-Undang Republik Indonesia No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Negara Nomor 20 Tahun 2011 tentang Pedoman Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil, Bagian Pendahuluan yang menyatakan:

*“Bahwa dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi, penghitungan tunjangan kinerja Pegawai Negeri Sipil perlu ditetapkan berdasarkan hasil evaluasi jabatan dengan menerapkan prinsip-prinsip adil, objektif, transparan, dan konsisten, perlu didasarkan pada hasil evaluasi jabatan dan penilaian prestasi kerja pegawai serta mempertimbangkan kemampuan keuangan Negara ”.*⁵

Sistem merit sangat berguna untuk menjaga prinsip keadilan dalam pemberian tunjangan kinerja. Pernyataan ini pun juga didukung oleh Jaluanto dan Nerile, yang mengungkapkan bahwa *merit pay* merupakan sistem kompensasi yang rasional dan berorientasi pada penciptaan adanya rasa keadilan, sehingga penghasilan yang diberikan kepada pegawai akan dikaitkan dengan kinerja pegawai tersebut secara individu.⁶

Sistem *merit pay* memberikan mekanisme pembayaran sesuai kompetensi kinerja pegawai, dan didasarkan pada penilaian kerja dengan pemberian *reward* dan *punishment* berdasarkan beban kerja, tempat tugas, kondisi kerja, kelangkaan profesi dan prestasi kerja atau pertimbangan objektif lainnya, serta besaran tunjangan juga bersifat fluktuatif tergantung hasil penilaian yang didapatkan pegawai yang bersangkutan. Penerapan *merit pay* tidak akan efektif apabila sistem evaluasi penilaian pegawai tidak baik. Jadi, salah satu kunci keberhasilan pelaksanaan sistem *merit pay* akan bergantung pada seberapa baik sistem penilaian kinerja pegawai (*performance appraisal*) dalam organisasi tersebut.⁷ Selain itu, adanya sistem ini, maka penilaian kinerja akan dapat

⁵ Bagian Pendahuluan dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2011 tentang Pedoman Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil

⁶ Jaluanto dan Nerile. (2015). “Pemanfaatan Sistem Merit pada Pengembangan Sistem Informasi Akuntansi Penggajian (Studi Kasus pada PT Murba Jaya Abadi Semarang)”, *Jurnal Ilmiah UNTAG*, hlm.17

⁷ Soetjipto, Budi. (2002). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Amara Books.

dilakukan secara intensif dan merata keseluruh pegawai yang bersangkutan, sehingga setiap pegawai akan mendapatkan tunjangan kinerja yang berbeda satu dengan yang lainnya sesuai hasil penilaian kinerja tersebut.

Berkat proses mekanismenya yang baik tersebut menurut Kopelmen. et al, dalam bukunya Budi W. Setjipto, dalam pandangan *expectancy theory*, penerapan *merit pay* pada suatu organisasi akan menghasilkan faktor positif, antara lain :

- a) Mendorong tingkat rata-rata motivasi kerja individual.
- b) Meningkatkan pencapaian yang berorientasi individual.
- c) Mempertahankan penilaian yang tinggi bagi pegawai yang memiliki kinerja tinggi.⁸

Adaptasi *merit pay* oleh organisasi sektor publik di Indonesia, diyakini menjadi salah satu alternatif solusi untuk memacu prestasi kerja dari PNS, serta dapat menjalankan disiplin anggaran yang berimplementasi terhadap *legal and political framework* bagi tumbuhnya aktivitas kinerja pegawai.⁹ Serta, diharapkan pula sistem ini menjadi solusi dari mudarnya prinsip keadilan dalam mekanisme pemberian tunjangan kinerja, dan akan menjamin terciptanya pelayanan publik yang dilakukan oleh PNS penuh integritas, transparan, efektif, dan efisien, serta bebas dari intervensi politik ataupun kekuasaan yang membelenggunya.¹⁰

⁸ *Ibid*, Setjipto, Budi. hlm. 224.

⁹ *Ibid*, Setjipto, Budi. ophlm. 3

¹⁰ Mubin, F., & Roziqin, A. 2018. "Meritocracy of Bureaucracy in Indonesia". *International Journal of Social Science and Humanity*, 8(8), 241–246.

Berkat manfaatnya sebagai solusi peningkatan kesejahteraan dan kinerja pegawai negeri sipil, secara sepakat pemerintah Indonesia juga memberlakukan sistem merit dalam mekanisme pemberian remunerasi dalam hal ini tunjangan kinerja secara merata pada tiap instansi pemerintahan daerah di seluruh Indonesia. Dengan urgensi bahwasannya masih ada pemerintah daerah Indonesia yang belum mendasarkan kebijakan pemberian remunerasi (tunjangan kinerja) bagi pegawai daerahnya sejalan dengan pedoman pengelolaan keuangan daerah.

Hal ini dikarenakan, masing-masing daerah masih memiliki perbedaan pedoman dalam menentukan besaran atau nominal tunjangan kinerja yang diberikan dan belum mendasari secara keseluruhan pada pertimbangan penilaian yang objektif dan berkeadilan. Oleh karena itu, pemerintah pusat melalui Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) telah mengeluarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, dimana pada pasal 39 ayat 1 menyebutkan:

“Bahwa setiap pemerintah daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di lingkungan pemerintahan daerah berdasarkan pertimbangan yang objektif dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.”¹¹

Sepanjang dari penetapan peraturan permendagri ini, sudah banyak pemerintahan provinsi di seluruh Indonesia yang pada akhirnya telah menyanggupi dan melaksanakan peraturan tersebut. Pernyataan ini dibuktikan melalui berbagai data yang telah

¹¹ Pasal 39, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

dikumpulkan oleh penulis selaku peneliti mengenai kebijakan-kebijakan pemberian tunjangan kinerja bagi pegawai negeri sipil dari 38 provinsi di Indonesia yang berlaku saat ini beserta hasil penilaian indeks sistem merit per provinsi, untuk menggambarkan bahwa sistem merit telah banyak diterapkan dalam mekanisme pemberian tunjangan kinerja daerah dengan melihat dari hasil produk hukum daerah yang melandasinya. Berikut data tersebut terlampirkan dibawah ini:

Tabel 1.1 Data Gabungan Indeks Sistem Merit dan Ketetapan Tunjangan Kinerja Daerah bagi PNS dari 38 Provinsi di Indonesia

No.	Nama Provinsi	Indeks Sistem Merit	Kebijakan Tunjangan Kinerja Daerah bagi PNS dari Tiap Provinsi
1.	Nanggroe Aceh Darussalam	252,5 (Baik)	Peraturan Gubernur Aceh No. 59 Tahun 2018 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Berdasarkan Prestasi Kerja Untuk Tunjangan Hari Raya dan Gaji Ketiga Belas Bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah (PNSD) di Lingkungan Pemerintah Aceh Tahun Anggaran 2018
2.	Sumatera Utara	333,5 (Sangat Baik)	Peraturan Gubernur Sumatera Utara No. 3 Tahun 2024 tentang Pedoman Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pegawai Negeri Sipil.
3.	Sumatera Selatan	281 (Baik)	Peraturan Gubernur Sumatera Selatan No. 5 Tahun 2022 tentang Perubahan Ketiga Atas Peraturan Gubernur No. 4 Tahun 2013 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil dan CPNS di Lingkungan Pemerintahan Provinsi Sumatera Selatan; dan Keputusan Gubernur Sumatera Selatan No. 178/KPTS/VII/2023 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil dan CPNS di Lingkungan Pemerintahan Provinsi Sumatera Selatan.
4.	Sumatera Barat	332 (Sangat Baik)	Peraturan Gubernur Sumatera Barat No. 8 Tahun 2023 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) Bagi Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Pemerintah Daerah.
5.	Bengkulu	173 (Buruk)	Peraturan Gubernur Provinsi Bengkulu Nomor 3 Tahun 2021 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara Di

			Lingkungan Pemerintah Provinsi Bengkulu; dan Peraturan Gubernur Bengkulu Nomor 2 Tahun 2024 Tentang Teknis Pemberian Tunjangan Hari Raya dan Gaji Ketiga Belas yang Bersumber Dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun 2024.
6.	Riau	318 (Baik)	Peraturan Gubernur Provinsi Riau Nomor 59 Tahun 2021 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau; dan Peraturan Gubernur Riau No. 13 Tahun 2023 tentang Teknis Pemberian Tunjangan Hari Raya dan Gaji Ketiga Belas yang Bersumber dari Anggaran Pendapat Belanja Daerah.
7.	Kepulauan Riau	330,5 (Sangat Baik)	Peraturan Gubernur Provinsi Kepulauan Riau Nomor 40 Tahun 2022 tentang Pedoman Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau.
8.	Jambi	175 (Kurang)	Peraturan Gubernur Provinsi Jambi No. 8 Tahun 2015 tentang Perubahan Atas Peraturan Gubernur Jambi No. 2 Tahun 2014 Tentang Tunjangan Kinerja Daerah Bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Jambi; dan Peraturan Gubernur Jambi No. 5 Tahun 2024 Tentang Teknis Pemberian Tunjangan Hari Raya dan Gaji Ketiga Belas yang Bersumber Dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun 2024.
9.	Lampung	279,5 (Baik)	Peraturan Gubernur No. 71 Tahun 2014 Tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah Di Lingkungan Pemerintah Gubernur Provinsi Lampung; dan Peraturan Gubernur Provinsi Lampung Nomor 8 Tahun 2017 Tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil Dan Calon Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung.
10.	Bangka Belitung	301,5 (Baik)	Peraturan Gubernur Bangka Belitung No.7 Tahun 2024 Tentang Teknis Pemberian Tunjangan Hari Raya dan Gaji Ketiga Belas Yang Bersumber Dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2024
11.	Kalimantan Barat	325,5 (Sangat Baik)	Peraturan Gubernur Kalimantan Barat No. 6 Tahun 2024 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara

12.	Kalimantan Timur	271 (Baik)	Peraturan Gubernur Provinsi Kalimantan Timur No. 32 Tahun 2020 tentang Tata Cara Pemberian, Pemotongan, Penghentian Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur; dan Peraturan Gubernur Kalimantan Timur No. 13 Tahun 2023 Tentang Teknis Pemberian Tunjangan Hari Raya dan Gaji Tiga Belas yang Bersumber Dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun 2023
13.	Kalimantan Selatan	279 (Baik)	Peraturan Gubernur Provinsi Kalimantan Selatan No. 1 Tahun 2023 tentang Pedoman Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Berdasarkan Kinerja bagi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi.
14.	Kalimantan Tengah	129,5 (Buruk)	Peraturan Gubernur Provinsi Kalimantan Tengah No. 5 Tahun 2022 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah
15.	Kalimantan Utara	194,5 (Kurang)	Peraturan Gubernur Provinsi Kalimantan Utara No. 34 Tahun 2020 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara; dan Peraturan Gubernur Provinsi Kalimantan Utara No. 11 Tahun 2024 tentang Teknis Pemberian Tunjangan Hari Raya dan Gaji Ketiga Belas yang Bersumber Dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah Tahun 2024.
16.	Banten	330,5 (Sangat Baik)	Peraturan Gubernur Banten Nomor 24 Tahun 2023 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (didalamnya juga mnegatur tentang pemberian tambahan penghasilan pegawai atau TPP).
17.	DKI Jakarta	335,5 (Sangat Baik)	Peraturan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 69 Tahun 2022 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Gubernur Nomor 19 Tahun 2020 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai
18.	Jawa Barat	396,5 (Sangat Baik)	Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 10 Tahun 2022 Tentang Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat; dan Peraturan Gubernur Provinsi Jawa Barat Nomor 2 Tahun 2023 tentang Perubahan Atas Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 182 Tahun 2021 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara

			Di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat.
19.	Jawa Tengah	340,5 (Sangat Baik)	Peraturan Gubernur Provinsi Jawa Tengah Nomor 43 Tahun 2022 tentang Tambahan Penghasilan bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara; dan Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 8 Tahun 2024 Tentang Teknis Pemberian Tunjangan Hari Raya Dan Gaji Ketiga Belas yang Bersumber Dari Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Tahun 2024
20.	Daerah Istimewa Yogyakarta	349 (Sangat Baik)	Peraturan Gubernur Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 6 Tahun 2024 tentang Perubahan Ketiga atas Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 112 Tahun 2021 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai
21.	Jawa Timur	353 (Sangat Baik)	Peraturan Gubernur Provinsi Jawa Timur Nomor 142 Tahun 2018 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Prestasi Kerja Untuk Pegawai Negeri Sipil Dan Calon Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Layanan Umum Daerah Provinsi Jawa Timur; dan Peraturan Gubernur Provinsi Jawa Timur Nomor 15 Tahun 2023 tentang Teknis Pemberian Tunjangan Hari Raya dan Gaji Ketiga Belas yang Bersumber Dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah
22.	Bali	386,5 (Sangat Baik)	Peraturan Gubernur Bali Nomor 60 Tahun 2022 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara ;dan Peraturan Gubernur Bali Nomor 17 Tahun 2023 Tentang Teknis Pemberian Tunjangan Hari Raya Dan Gaji Ketiga Belas Yang Bersumber Dari Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Semesta Berencana Provinsi Bali Tahun 2023
23.	Nusa Tenggara Timur	331 (Sangat Baik)	Peraturan Gubernur Provinsi Nusa Tenggara Timur Nomor 3 Tahun 2023 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur
24.	Nusa Tenggara Barat	284,5 (Baik)	Peraturan Gubernur Nusa Tenggara Barat Nomor 2 Tahun 2024 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat; dan Peraturan Gubernur (PERGUB) Provinsi Nusa Tenggara Barat Nomor 10 Tahun 2024 tentang Teknis Pemberian Tunjangan Hari Raya Dan Gaji Ketiga

			Belas Yang Bersumber Dari Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Tahun 2024
25.	Gorontalo	327 (Sangat Baik)	Peraturan Gubernur Provinsi Gorontalo Nomor 10 Tahun 2023 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara
26.	Sulawesi Barat	146 (Buruk)	Peraturan Gubernur Provinsi Sulawesi Barat Nomor 11 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil
27.	Sulawesi Tengah	223 (Kurang)	Peraturan Gubernur Provinsi Sulawesi Tengah Nomor 3 tahun 2023 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi Aparatur Sipil Negara ;dan Peraturan Gubernur Provinsi Sulawesi Tengah Nomor 5 tahun 2023 tentang Teknis Pemberian Tunjangan Hari Raya dan Gaji Ketiga Belas yang Bersumber Dari Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah
28.	Sulawesi Utara	330 (Sangat Baik)	Peraturan Gubernur Provinsi Sulawesi Utara Nomor 3 Tahun 2022 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Kepada Pegawai Aparatur Sipil Negara
29.	Sulawesi Tenggara	221 (Kurang)	Peraturan Gubernur Provinsi Sulawesi Tenggara Nomor 8 Tahun 2023 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil
30.	Sulawesi Selatan	337,5 (Sangat Baik)	Peraturan Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 1 Tahun 2022 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil Dan Calon Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan
31.	Maluku Utara	251,5 (Baik)	Peraturan Gubernur Maluku Utara Nomor 3 Tahun 2023 Tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Maluku Utara
32.	Maluku	209,5 (Kurang)	Peraturan Gubernur Maluku Nomor 1 Tahun 2022 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintahan Daerah Maluku
33.	Papua Barat	-	Peraturan Gubernur Provinsi Papua Barat Nomor 19 Tahun 2023 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Kepada Aparatur Sipil Negara
34.	Papua	120,5 (Buruk)	Peraturan Gubernur Provinsi Papua Nomor 7 Tahun 2020 tentang Pemberian Tunjangan Kelebihan Beban Kerja/Waktu Kerja Khusus Perencanaan, Penganggaran, Pengelolaan

			Keuangan, Pengawasan, Dan Pembentukan Produk Hukum Dan Penanganan Permasalahan Hukum
35.	Papua Tengah	-	-
36.	Papua Pegunungan	-	-
37.	Papua Selatan	-	-
38.	Papua Barat Daya	-	-

Sumber: Data KASN Indeks Sistem Merit 2023, data diolah

Dari data diatas, ada 10 provinsi dengan perolehan nilai sistem merit tertinggi se-Indonesia yakni 1) Provinsi Jawa Barat; 2) Provinsi Bali; 3) Provinsi Jawa Timur; 4) Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta; 5) Provinsi Jawa Tengah; 6) Provinsi Sulawesi Selatan; 7) Provinsi DKI Jakarta; 8) Provinsi Sumatera Utara; 9) Provinsi Sumatera Barat; 10) Provinsi Nusa Tenggara Timur. Kemudian, dapat kita simpulkan bahwa kualitas sistem merit di setiap daerah memiliki perbedaan dan cenderung mengarah kearah kesenjangan dan nampaknya hal ini juga berpengaruh pada kualitas hasil produk hukum yang mengatur mekanisme pemberian TKD dari tiap daerah, dimana ada yang telah mampu mengadopsi perubahan dan ada yang belum, tentunya hal ini disebabkan juga pada faktor kemampuan keuangan daerah, kondisi perekonomian masyarakat, sistem pemerintahan daerahnya, dan penyebaran informasi.

Salah satu provinsi di Indonesia yang telah responsif dan ikut mendukung kebijakan sistem merit dalam mekanisme pemberian tunjangan kinerja bagi pegawai sesuai permendagri tersebut ialah Provinsi Jawa Tengah, bahkan provinsi ini menjadi salah satu dari kesepuluh provinsi di Indonesia yang memiliki nilai merit tertinggi urutan ke 5. Hal ini dikarenakan upaya yang dilakukan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah sendiri dengan membuat kebijakan mengenai pemberian Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) atau

dengan istilah lain yakni tambahan penghasilan pegawai (TPP) melalui penerbitan Peraturan Gubernur Provinsi Jawa Tengah Nomor 43 Tahun 2022 tentang Tambahan Penghasilan bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara.

Peraturan ini juga diterbitkan atas dasar pertimbangan bahwa tambahan penghasilan kepada pegawai dapat meningkatkan kesejahteraan guna mewujudkan akuntabilitas kinerja yang lebih baik.¹² Peraturan ini tentunya diterbitkan untuk dapat diterapkan secara serentak dalam pembaruan mekanisme remunerasi berlandaskan sistem merit pada setiap instansi pemerintahan daerah di Provinsi Jawa Tengah.

Hal ini menjadi menarik untuk dilakukan penelitian lebih lanjut, mengingat kajian terkait dengan permasalahan keadilan pemberian TUKIN Daerah atau tambahan penghasilan kepada PNS ini memiliki urgensi sosial terhadap kualitas kesejahteraan pegawai negeri sipil, dimana kualitas kesejahteraan pegawai tersebut berpengaruh pada kualitas kinerja pegawai yang akan berdampak langsung juga ke pelayanan publik. Sebagaimana yang telah disebutkan di awal bahwasannya buruknya pelayanan publik dan kualitas kinerja PNS di Indonesia telah menjelma menjadi sebuah stigma yang melekat sampai hari ini di masyarakat Indonesia. Terlebih apabila sebuah kebijakan ataupun peraturan daerah dikatakan telah diterapkan secara serentak seperti yang dimaksud atas kebijakan TPP Provinsi Jawa Tengah ini, tentu harus diverifikasi secara langsung dengan melakukan uji kepada salah satu instansi pemerintahan daerah dalam hal ini Provinsi Jawa Tengah.

¹² Surat Edaran Pemprov Jateng Nomor 840/00003364/2021 tentang Pedoman Teknis Pelaksanaan Pemberian Tambahan Penghasilan Kepada Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Salah satu instansi pemerintahan daerah yang peneliti pilih yaitu Badan Kepegawaian Daerah (BKD), Dimana, BKD merupakan instansi daerah yang sangat berpengaruh terhadap penyusunan program atau kebijakan bagi ASN terkait aspek manajerial karena merupakan lembaga daerah dibawah naungan Badan Kepegawaian Negara dan Kemenpan RB, sehingga kebijakan kepegawaian seperti sistem merit amanat dari pemerintah pusat seyogyanya telah dilaksanakan dan masih berlaku untuk pegawai negeri sipil didalamnya, sebagaimana yang dinyatakan dalam misi organisasi BKD yaitu *“peningkatan kualitas pegawai melalui pengukuran kompetensi dan penilaian kinerja”*.¹³ Sehingga, dapat diyakini PNS di BKD telah menerima atau merasakan pemberian remunerasi pegawai yang berlandaskan sistem merit sesuai pada UU PNS maupun pada peraturan gubernur.

Demikian, berkenaan dengan hal-hal di atas penelitian ini dilakukan bermaksud untuk menganalisis sejauh mana pengaruh penerapan sistem merit dalam tunjangan kinerja (*merit pay*) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah berperan mewujudkan keadilan bagi pegawai negeri sipil dalam mendapatkan hak nya atas kinerja yang telah dilakukan dan secara langsung berdampak terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah kepada masyarakat.

¹³ bkd.jatengprov.go.id. “Visi Misi BKD”. Dari <https://bkd.jatengprov.go.id/visi-misi.html> . Diakses pada 10 Februari 2024.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh implementasi sistem *merit pay* dalam mekanisme tunjangan kinerja di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah terhadap penerimaan remunerasi yang berkeadilan bagi pegawai negeri sipil?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui dan dapat menggambarkan implementasi dari sistem *merit pay* pada mekanisme tunjangan kinerja di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.
2. Menganalisis persepsi pegawai negeri sipil terhadap keadilan remunerasi yang diterimanya dari implementasi sistem *merit pay* dalam mekanisme tunjangan kinerja di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

- a) Memperkaya ilmu dan pemahaman pembaca mengenai langkah reformasi manajemen sumber daya manusia di sektor pemerintahan yakni melalui implementasi sistem merit pada setiap aspek kepegawaian Pegawai Negeri Sipil terutama dalam sistem remunerasi.
- b) Memberikan pemahaman kepada pembaca mengenai pentingnya pemberian tunjangan kinerja yang adil dan serta layak bagi Pegawai Negeri Sipil dalam produktivitas kinerja agar pemberian pelayanan publik dapat terlaksana secara sempurna.
- c) Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan atau referensi bagi kalangan akademik dalam menambah wawasan pengetahuan maupun

sebagai acuan/pedoman bagi penelitian selanjutnya, agar penelitian lebih lanjut dapat lebih baik dari segala aspek.

1.4.2. Manfaat Praktis

- a) Menjadi jembatan informasi yang transparan kepada pembaca terkait bentuk pelaksanaan sistem merit yang sesuai dengan peraturan pemerintah pusat dan daerah dalam mekanisme pemberian Tunjangan di suatu instansi pemerintahan daerah.
- b) Menjadi referensi informasi bagi birokrasi pemerintahan daerah di Indonesia khususnya pemerintahan Provinsi Jawa Tengah untuk menata lebih baik sistem remunerasi dalam instansinya melalui penerapan sistem merit yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu pedoman penulis dalam melakukan penelitian, sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dan sebagai acuan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Penulis mengangkat beberapa penelitian yang relevan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini, antara lain dapat dilihat dalam tabel 1.2 berikut:

Tabel 1.2
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian- Nama Penulis	Teori - Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	Sistem Kompensasi PNS Berbasis Kinerja ¹⁴ -Hanif (2016).	Teori Kompensasi (Siagian, 1999) ¹⁵ , Teori Sistem Kompensasi Merit (<i>Merit Pay</i>) (Simamora, 2004) ¹⁶ , Teori Kinerja (Dessler, 1993) ¹⁷ dan Indikator Kinerja Pegawai (Agus Dwiyanto, 2006) ¹⁸ – Metode penelitian kualitatif dengan tinjauan literatur	Prinsip Keadilan dalam kebijakan remunerasi dapat dijalankan dengan memperhatikan aspek-aspek seperti Proporsional, Kesetaraan dan Kepatutan. Pemberian remunerasi harus proporsional berarti besaran remunerasi seorang pegawai, ditentukan oleh seberapa besar porsinya dalam kinerja lembaga. Remunerasi yang adil juga memperhatikan aspek kesetaraan, yaitu besaran remunerasi yang diberikan oleh Instansi Pemerintah secara eksternal relatif sama atau walaupun berbeda tidak terlalu jauh dengan industri sejenis dan secara internal berarti besaran remunerasi antara satu pegawai dengan pegawai yang lain pada jabatan yang sama adalah setara. ¹⁹	Perbedaan terdapat pada variabel sistem <i>merit pay</i> yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Dan, perbedaan pada metode serta objek penelitian pada suatu contoh instansi pemerintahan juga tidak digunakan dalam penelitian ini, hanya merupakan tinjauan literatur.

¹⁴ Hanif.(2016). Sistem Kompensasi PNS Berbasis Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, Lampung. Vol.1, No.1, pp. 92-104.

¹⁵ Siagian, S. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

¹⁶ Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN.

¹⁷ Dessler, Gary. (1993). *Manajemen Personal*, Surabaya: Penerbit Erlangga.

¹⁸ Dwiyanto, Agus.,(2006). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Gadjah Mada University.

¹⁹ Hanif.(2016). Sistem Kompensasi PNS Berbasis Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, Lampung. Vol.1, No.1, pp. 92-104.

2.	<i>The Analysis of the Civil Servant Payroll System from the State Civil Apparatus Management Perspective (A Study within the National Civil Service Agency)</i> ²⁰ - Triyogo, K. & Soeling, P.D. (2017).	Teori Dimensi Ekuitas (Romanoff, Boehm, dan Benson, 1986) ²¹ , Teori Parameter Model Struktur Gaji (Poels, 1997) ²² - Metode penelitian kualitatif dengan studi <i>post-positivis</i> deskriptif, serta studi literatur.	Sistem Penggajian Pegawai Negeri Sipil di BKN menggunakan pendekatan <i>job based pay</i> , yaitu sistem pengupahan berdasarkan posisi/pekerjaan dimana seorang karyawan melakukan pekerjaannya pada satu titik tertentu. Di sisi lain, rumusan tersebut tidak koheren dengan “spirit sistem merit” pada penggajian PNS dalam perspektif manajemen PNS itu sendiri. Bahkan, makna pemerataan dalam tujuan sistem penggajian PNS sebagaimana diatur dalam UU PNS masih terbatas pada upaya kepentingan internal dan eksternal. Di sisi lain, kandungan nilai ekuitas penerapan/implementasi sistem penggajian PNS secara umum juga masih belum dapat terpenuhi, hal ini dapat dilihat dari beberapa aspek keselarasan, daya saing, kontribusi, dan pengelolaan.	Perbedaan terdapat teori yang digunakan dalam variabel keadilan remunerasi dalam penelitian tersebut. Sehingga, terdapat pula perbedaan indikator untuk menganalisis sistem penggajian PNS yang digunakan dalam instansi tersebut. Dan, terdapat perbedaan pada metode penelitian.
----	--	--	--	--

²⁰ Triyogo, K. & Soeling, P.D. (2017). *The Analysis of the Civil Servant Payroll System from the State Civil Apparatus Management Perspective (A Study within the National Civil Service Agency)*. Atlantis Press, Vol. 84, pp. 507-513.

²¹ Romanoff, Kent, Boehm, Ken & Benson, Edward. (1096). “Pay Equity: Internal and External Considerations”, *Compensation and Benefits Review*, Vol. 18 (16): 17.

²² Poels, F.,(1997). *Job Evaluation And Remuneration Strategies: How To Set Up And Run An Effective System*, London: Kogan Page Limited.

3.	<i>Implementation of Pay for Performance in the Public Sector in Indonesia</i> ²³ -Pertiwi, V.I. & Fitrie, A.R. (2019)	Teori <i>New Public Management</i> (Gruening,2001) ²⁴ , Teori <i>Pay for Performance</i> (P4P) (Weibel, Rost & Osterloh,2010) ²⁵ ; (Eldridge & Palmer,2009) ²⁶ , Teori <i>Kompensasi</i> (Gary, 1998) ²⁷ ; (Hasibuan, 2012) ²⁸ ; Metode penelitian kualitatif berdasarkan tinjauan literatur (<i>literature review</i>) dengan metode <i>The Five Stage Grounded-Theory</i> ²⁹	Penelitian ini mengungkapkan bahwa dahulu Indonesia menggunakan penetapan gaji berdasarkan PGPS 1968 atau sistem tenurial dan tidak menentukan kelas jabatan. Dan, mulai ada perubahan menjadi sistem <i>pay for performance</i> (P4P) yang merupakan sistem pembayaran yang dilakukan dengan evaluasi kinerja dan merupakan salah satu unsur sistem merit yang dijalankan secara objektif dan transparan. Dan, secara landasan hukum, Indonesia telah menerapkan P4P ini melalui UU ASN No. 5 th 2014 dan PP No. 11 th 2017 tentang manajemen PNS. Serta, sistem penggajian ASN di Indonesia sudah sampai	Perbedaan terdapat pada metode penelitian dan pengujian penelitian yang tidak langsung meneliti terhadap contoh keadaan PNS pada suatu instansi hanya berupa tinjauan literatur. Serta, variabel keadilan remunerasi tidak digunakan dalam penelitian ini, namun variabel sistem <i>merit pay</i> tetap digunakan tetapi dengan istilah yang berbeda.

²³ Pertiwi, V.I. & Fitrie, A.R. (2018). "Implementation of Pay for Performance in the Public Sector in Indonesia." *Proceedings Indonesian Association for Public Administration Annual Conference 2019*. Yogyakarta. Pp.210-229.

²⁴ Gruening, G. (2001). "Asal Usul dan Landasan Teori Manajemen Publik Baru". *Internasional Jurnal Manajemen Publik*, pp.1-25.

²⁵ Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). "Pay For Performance in the Public Sector-Benefits and (Hidden) Costs". *Journal of Public Administration Research and Theory*, pp. 387-412.

²⁶ Eldridge, C., & Palmer, N. (2009). Performance-based Payment: Some Reflection on the Discourse, Evidence and nanswered Question. *Health Policy and Planning*, pp. 160-166.

²⁷ Dessler, Gary. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks, hal. 85-96

²⁸ Hasibuan.(2012). *Manajemen SDM*. Edisi Revisi, Cetakan Ke. Tigabelas. Jakarta : Bumi Aksara.

²⁹ Corbin, J., & Strauss, A. (1990). "Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria". *Qualitative Sociology*, pp. 3-22.

			pada PP No. 46 th 2011 tentang ketenagakerjaan dan penilaian kinerja yang merupakan cikal bakal pelaksanaan P4P di Indonesia. Namun, sistem penggajian Indonesia saat ini memiliki kelemahan seperti proses pengumpulan rekomendasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang memakan waktu dalam penilaian dan masih banyak PNS yang belum memahami pentingnya dokumen SKP tersebut.	
4.	Analisis pemberian Tunjangan Kinerja di Lingkungan Pemerintah Daerah ³⁰ - Irfan, Muhlis. (2018).	Teori kompensasi (Flippo,1990) ³¹ ; (Werther & Davis,1996) ³² ; (Handoko,1993) ³³ , Teori Keadilan (J. Stacy Adams,1965) ³⁴ , Teori Keadilan Kompensasi (Milkovich dan Bodreau, 1997) ³⁵ ; (Simamora,2004) ³⁶ . – Metode penelitian kualitatif terhadap kebijakan (<i>policy</i>	Penelitian ini mengungkapkan fakta bahwa pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja atau tambahan penghasilan bagi PNS belum didasarkan pada kinerja tiap pegawai dan adanya perbedaan besaran dan tata cara pemberian TUKIN antara satu daerah dengan daerah lainnya di Indonesia. Dan, permasalahan ini jauh dari hakekat tujuan pemberian	Perbedaan terdapat metode penelitiannya yang bersifat kualitatif terhadap kebijakan (<i>policy research</i>) dan tidak melakukan pengujian secara langsung ke PNS di salah satu pemerintahan daerah untuk menyatakan bahwa pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja atau tambahan penghasilan bagi PNS belum

³⁰ Irfan, Muhlis. (2018). "Analisis pemberian Tunjangan Kinerja di Lingkungan Pemerintah Daerah". *E-Journal BKN*, Vol.12, No. 1, Juni 2019 dari <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/25>.

³¹ Flippo, E. B. (1990). *Manajemen Personalia*. Edisi Keenam. Jilid 1. Jakarta: Penerbit Erlangga.

³² William B., Werther Jr. dan Keith Davis. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill Publication Inc.

³³ Handoko, T. Hani. (1993). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.

³⁴ Adams, J. (1965). "Inequity in Social Exchange". *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.II, pp. 267-299

³⁵ Milkovich, G. T., and Bodreau, John W. (1997). *Human Resources Management*. Toronto : Irwin Publisher.

³⁶ Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIA YKPN.

		<i>research</i>) dengan menganalisis data pada data sekunder terhadap dokumen-dokumen tentang regulasi.	TUKIN yang semestinya. Untuk itu, diperlukan pemetaan dan penyusunan model yang baik dalam pemberian TUKIN yang hakekatnya dimaksudkan untuk menyeragamkan tata-cara penilaian besaran tunjangan yang diperoleh PNS Daerah. Adanya model ini diharapkan kebijakan yang dibuat Pemerintah Daerah terkait dengan pemberian tunjangan kinerja dapat merefleksikan prinsip <i>equitable</i> atau <i>internal equity</i> .	mendasarkan pada kinerja. Serta perbedaan variabel sistem <i>merit pay</i> tidak digunakan dalam penelitian ini. Dan, hanya sekilas mengangkat isu dalam variabel keadilan/kelayakkan remunerasi yaitu pada saran penelitian.
5.	Implementasi Kebijakan Sistem Merit di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara Lembaga Administrasi Negara ³⁷ - Rinaldi, R. Revita, & Ariani, F. (2023).	Teori Aspek Sistem Merit (KASN, 2019) ³⁸ dan teori sumber daya manusia (Pfeffer (dalam Chariah, Ariski, Nugroho, & Suhariyanto, 2020) ³⁹ - Metode penelitian jenis kualitatif dengan studi kasus dan pendekatan studi literatur.	Puslatbang KHAN selaku unit kerja Lembaga Administrasi Negara dalam implementasinya dapat memenuhi seluruh prasyarat yang dibutuhkan sesuai dengan kriteria penilaian sistem merit yang diatur dalam kebijakan yang berlaku. Terutama pada aspek Pemberian Penghargaan dan Sanksi Penilaian Kinerja, di Puslatbang KHAN hasil penilaian kinerja telah dikaitkan	Perbedaan terdapat metode dan fokus penelitian yang membahas lebih kepada penerapan sistem merit kedalam seluruh unsur manajemen PNS, dan tidak secara terkhusus membahas perihal kompensasi saja, namun terdapat penegasan secara singkat bahwa unsur kompensasi dalam sektor publik harus diterapkan dengan sistem merit juga. Dan,

³⁷ Rinaldi, R. Revita, & Ariani, F. (2023). "Implementasi Kebijakan Sistem Merit di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara Lembaga Administrasi Negara". *Civil Service*, Vol. 17, No. 2, pp. 92-105.

³⁸ Komisi Aparatur Sipil Negara. (2019). *Peraturan KASN Nomor 9 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah*. Jakarta: KASN.

³⁹ Chariah, Anggita., Ariski S., Nugroho, Agus., dan Suhariyanto, Adi. (2020). "Implementasi Sistem Merit pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia". *Jurnal Borneo Administrator*, 16 (3), pp. 383-400.

			dengan tunjangan kinerja dan penghargaan pegawai dengan mengacu pada Peraturan LAN Nomor 23 Tahun 2017 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan LAN, dimana tunjangan kinerja dimaknai sebagai tambahan penghasilan yang berhak diterima oleh pegawai setiap bulan yang diberikan setelah mempertimbangkan penilaian reformasi birokrasi, capaian kinerja organisasi, dan capaian kinerja individu. Melalui rincian pemberian seperti komposisi Tunjangan Kinerja terdiri atas Tunjangan Prestasi Kerja, dan Tunjangan Kehadiran, dimana sebanyak 60% pemberian Tunjangan Prestasi Kerja dan 40% untuk Tunjangan Kehadiran.	bukan suatu masalah besar apabila dapat dikaitkan dengan budaya kerja organisasi tersebut, serta dapat dijalankan sesuai pedoman hukum, akan menghasilkan sebuah keberhasilan.
--	--	--	---	---

1.6 Landasan Teori

1.6.1 Konsep Sistem Merit

Sistem merit secara kosa kata, didefinisikan sebagai pengelolaan SDM yang didasarkan pada prestasi (merit).⁴⁰ Dua hal yang menjadi prasyarat dalam penerapan meritokrasi, yaitu transparansi dan ketidakberpihakkan. Menurut Prasowo dalam bukunya “*Merit System*” menjelaskan bahwa sistem merit merupakan suatu sistem penarikan atau promosi pegawai yang tidak didasarkan pada hubungan kekerabatan, patrimonial (anak, keponakan, famili, alumni, daerah, golongan, dan lain-lain), tetapi didasarkan pada pengetahuan, kemampuan, dan pengalaman yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.⁴¹

Pernyataan tersebut didukung pula oleh Woodard yang menyatakan bahwa faktor prestasi kerja merupakan pusat dari sistem ini atau dengan kata lain fokus utama sistem merit adalah untuk perbaikan atau peningkatan prestasi kerja.⁴² Oleh karena itu, konsep sistem merit membuat sumber daya manusia akan terdorong untuk berprestasi kerja tinggi, sehingga akan menghasilkan pencapaian besar untuk institusi/organisasi secara menyeluruh.

Maka, sistem merit menjadi sebuah konsep yang diusung dalam manajemen birokrasi publik, berkat landasan yang tertanam dapat menunjang peningkatan semangat kinerja birokrasi. Landasan tersebut mencakup kejelasan kualifikasi, kompetensi kinerja, dan keadilan yang berkesinambungan dan birokrasi dapat

⁴⁰ Rao, T.V. 1992. *Penilaian Prestasi Kerja: Teori dan Praktek*, Penerjemah: Ny. Mulyana L., Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.

⁴¹ Prasowo. (2008). *Merit System*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

⁴² Woodard, C.A. (2005). “Merit by Any Other Name: Reframing the Civil Service First Principle”. *Public Administration Review*, Vol 65, No. 1, pp. 109-116.

dikelola secara maksimal agar mampu menjadi lembaga yang berkompeten untuk menangani berbagai permasalahan dan kepentingan publik. Serta, konsep sistem merit dapat dikatakan sebuah sistem yang fleksibel berkat dasarnya yang sangat menjunjung prinsip keadilan yang mana merupakan esensi dari hak asasi manusia.

Untuk itu, dalam praktiknya di Indonesia, sistem merit telah dijadikan sebagai landasan dalam proses manajemen ASN, dimana sistem merit dalam Pasal 51 UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara ditegaskan sebagai:

“Sebuah kebijakan dalam manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang diberlakukan secara adil tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.”⁴³

Selain itu, sistem merit pada manajemen pegawai negeri sipil (PNS) telah diatur ketetapannya untuk dapat dilaksanakan secara merata melalui beberapa peraturan diantaranya PERMENPAN No. 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit; PP No. 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, dan UU Nomor 5 Tahun 2014 (Perubahan terbaru menjadi UU No. 20 Tahun 2023 tentang ASN). Ketetapan ini tentunya dijadikan pedoman dalam berkinerja, dan penerapan tersebut dimaksudkan untuk mewujudkan pegawai negeri sipil yang profesional, guna mendukung tercapainya tujuan reformasi birokrasi, yaitu birokrasi yang efektif dan efisien dalam melayani masyarakat.

⁴³ Bagian VIII Manajemen ASN, Pasal 51, Undang-Undang Republik Indonesia No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

1.6.2 Konsep *Merit Pay*

Merit pay merupakan bagian dari unsur sistem merit yang diterapkan dalam manajemen SDM dan secara terkhusus mengatur pada mekanisme penggajian dan tunjangan kinerja atau remunerasi. Secara sederhana *merit pay* adalah sebuah mekanisme pemberian remunerasi yang berlandaskan pada prinsip-prinsip sistem merit. *Merit pay* terwujud karena adanya pengaruh antara penerapan sistem merit dalam berkinerja dengan penghasilan pegawai itu sendiri, sebagaimana pernyataan dari Wungu dan Brotoharsojo yang mengungkapkan bahwa sistem merit adalah sistem pengelolaan sumber daya manusia berdasarkan pada prestasi atau segenap perilaku kerja pegawai yang baik, dan akan berpengaruh terhadap naik atau turunnya jabatan dan penghasilan pegawai tersebut.⁴⁴

Sehingga, *merit pay* dapat didefinisikan oleh beberapa ahli sebagai bentuk imbalan, dimana individu menerima peningkatan upah sebagai imbalan dari kinerjanya sebagai pegawai yang dinilai berdasarkan evaluasi kinerja pegawai, Oleh Wirawan⁴⁵. Lalu, Riva'i dan Basri, *merit pay* merupakan sistem penggajian yang rasional dan berorientasi pada penciptaan adanya rasa keadilan penghasilan yang diberikan kepada pegawai dikaitkan dengan kinerja pekerja tersebut secara individu.⁴⁶

⁴⁴ Wungu, J., & Brotoharsojo, H. (2003). *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit System*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

⁴⁵ Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rajawali Pers.

⁴⁶ Rivai, Veithzal & Basri, Ahmad Fawzi. (2004). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Tujuan penerapan sistem *merit pay* sendiri ini adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, kompetitif, dan seimbang dengan lingkungan, guna meningkatkan produktivitas kerja pegawai serta akan merefleksikan pada peningkatan kinerja organisasi. Atau dapat digambarkan menjadi seperti yang dikemukakan oleh Kopelmen. et al, dalam bukunya Budi W. Setjipto, berdasarkan pandangan yang digunakannya secara luas berkaitan dengan *expectancy theory*, menerangkan bahwa penerapan sistem *merit pay* akan menghasilkan faktor positif, antara lain :

- a) Mendorong tingkat rata-rata motivasi kerja individual.
- b) Meningkatkan pencapaian yang berorientasi individual.
- c) Mempertahankan penilaian yang tinggi bagi pegawai yang memiliki kinerja tinggi.⁴⁷

Demikian, dapat disimpulkan implikasi dari konsep *merit pay* adalah bahwa seseorang yang memiliki kinerja yang baik, maka akan memperoleh imbalan yang lebih tinggi dan sebaliknya. Karena, imbalan yang diberikan kepada pegawai akan dihitung berdasarkan perkalian dari hasil penilaian kinerja setiap pegawai itu sendiri. Sementara, untuk mengetahui kinerja pegawai itu tinggi atau rendah diperlukan penilaian yang objektif dari pihak manajemen. Hasil penilaian tersebut akan mencerminkan hasil penghargaan (*reward*) atau penalti (*punishment*) atas kinerja pegawai yang bersangkutan. Sebab, jika sistem penilaian tidak objektif dan berjalan

⁴⁷ *Ibid*, hlm. 224.

dengan baik, maka penerapan *merit pay* juga tidak akan efektif. Jadi, salah satu kunci bekerjanya sistem *merit pay* bergantung pada seberapa baik sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*) dalam organisasi tersebut.⁴⁸

Sistem *merit pay* juga diadaptasi oleh tiap instansi pemerintahan di Indonesia, karena diyakini dapat menjadi salah satu alternatif yang dapat memacu kinerja dari PNS, serta dapat menjalankan disiplin anggaran yang berimplementasi terhadap *legal and political framework* bagi tumbuhnya kinerja pegawai.⁴⁹ Dalam praktiknya pada instansi pemerintahan, menurut ahli Arief Daryanto ada beberapa ketentuan dasar yang harus dipenuhi oleh suatu organisasi publik/instansi pemerintah dalam menerapkan *merit pay* pada mekanisme pemberian remunerasi bagi pegawai negerinya, diantaranya yaitu:

- 1) **Pertimbangan Penilaian Kinerja**, bahwa dalam pemberian remunerasi tidak terlepas dari penilaian terhadap tugas (sistem penilaian kinerja) dan tanggung jawab seluruh pegawai di semua unit kerja, melainkan penilaiannya harus diketahui oleh atasan langsung dan sebagai bahan pertimbangan penilai dapat melakukan konfirmasi kepada bagian lain yang terkait dengan pekerjaan dan pegawai yang dinilai.
- 2) **Prinsip Keadilan dan Kelayakan**, institusi perlu memerhatikan pemerataan penghasilan pegawainya dengan meningkatkan standar layak dan adil bagi remunerasi PNS yang menitikberatkan pada kinerja atau beban kerjanya,

⁴⁸ Soetjipto, Budi. (2002). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Amara Books.

⁴⁹ *Ibid*, hlm. 3

bukan hanya berdasarkan golongan yang sama atau jenis jabatan yang sama atau bisa disebut dengan indikator kinerja. Hal ini juga berlaku pada pemberian tunjangan kepada PNS yang memiliki prestasi kerja harus dilakukan dengan transparan, sehingga pegawai memiliki sikap kompetisi untuk memberikan pelayanan terbaik, mendorong tegaknya hukum dan bersedia memberikan pertanggungjawaban terhadap publik.

- 3) **Fleksibilitas Sistem**, dalam perhitungan penentuan formula remunerasi PNS, perlu memperhatikan pada kondisi dinamis dari kemampuan organisasi, perubahan dalam tugas dan tanggung jawab pekerjaan, serta tingkat inflasi perekonomian dengan membuat indeks perbandingan harga untuk dijadikan dasar bagi penyesuaian gaji dan tunjangan.
- 4) **Pengawasan dan Akuntabilitas**, diperlukan pengawasan yang ketat dalam menerapkan *merit system* dalam mekanisme remunerasi, dimana intitusi perlu membentuk suatu komite yang mengurus langsung penerapan *merit system*, sehingga dapat berjalan secara efektif. Penerapan *merit system* juga akan efektif bila terdapat komitmen penuh dari segenap pihak, yaitu pimpinan dan pegawai (PNS) institusi/organisasi.⁵⁰

Dengan demikian, konsep *merit pay* beserta empat indikator implementasi *merit pay* pada organisasi sektor publik tersebut berguna bagi peneliti sebagai pendekatan untuk mendeskripsikan implementasi *merit pay* dalam mekanisme pemberian tunjangan kinerja di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah,

⁵⁰ Daryanto, Arief. (2007). "Merit System Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil". *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*. Vol.1, No.2, pp. 1-10.

agar dapat menjadi sumber dasar informasi yang mendukung penjelasan dari pengaruh sistem *merit pay* pada peningkatan keadilan dalam pemberian tunjangan kinerja bagi PNS di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.

1.6.3 Keadilan Remunerasi

Dalam konteks penelitian ini, remunerasi memiliki arti sebagai imbalan yang diberikan perusahaan/organisasi kepada pegawainya atas kontribusi dan kinerja yang telah mereka berikan. Serta, secara umum remunerasi dapat berupa gaji, tunjangan, bonus, insentif, dan program pensiun. Tujuannya adalah untuk memotivasi pegawai agar bekerja lebih baik dan meningkatkan loyalitas serta retensi pegawai. Namun, dalam ranah kepegawaian negeri, remunerasi disini lebih mengarah kepada pemberian imbalan diluar gaji pokok. Dan, tunjangan kinerja merupakan salah satu komponen remunerasi yang diberikan kepada pegawai negeri sipil (PNS). Untuk contoh remunerasi lainnya sebagai bentuk gambaran kita adalah seperti uang lembur, Komisi atas hasil penilaian kinerja (SKP dan PKSP), Tunjangan Hari Raya (THR), Gaji ke-13, dan Tunjangan jabatan fungsional.

Beralih ke pengertian keadilan remunerasi, secara sederhana keadilan remunerasi dapat diartikan sebagai suatu kondisi di mana imbalan yang diterima oleh pegawai sebanding dengan kontribusi yang telah mereka berikan kepada organisasi. Pernyataan ini juga didukung oleh pengertian dari K. Aswathappa yang menyatakan bahwa keadilan remunerasi adalah ketika balas jasa tersebut seimbang dengan upaya dan kinerja pegawai, karena remunerasi menempati tempat penting dalam kehidupan seorang pegawai dalam hal standar hidup, status dalam masyarakat, motivasi,

loyalitas, dan produktivitas.⁵¹ Sama halnya dengan pernyataan dari Simamora, yang menyatakan keadilan remunerasi sebagai keseimbangan antara masukan (*input*) yang dibawa oleh pegawai ke dalam sebuah pekerjaan dengan hasil-hasil yang diperolehnya dari pekerjaan tersebut.⁵²

Keadilan dalam remunerasi juga merupakan asas pertimbangan strategis untuk menentukan dan mendorong rasa kepuasan kerja serta komitmen pada diri setiap pegawai. Sehingga, pegawai yang merasa telah tercapai keadilan pada remunerasinya akan dengan sukarela mengabdikan dan memberikan pelayanannya yang terbaik bagi masa depan perusahaan/organisasinya. Oleh sebab itu, keadilan remunerasi merupakan faktor utama yang mempengaruhi alasan seorang pegawai mau bekerja pada suatu organisasi/perusahaan.

Untuk mencapai keadilan remunerasi, suatu organisasi harus mengukur dan memenuhi persepsi pegawai terhadap keadilan yang mereka harapkan dan dapatkan dari penerimaan remunerasinya. Hal ini dikarenakan, secara umum remunerasi merupakan hak pegawai, jadi penilaian terkait keadilan dalam remunerasi sepenuhnya ada di tangan pegawai, bukan hanya dari penilaian berdasarkan laporan pelaksanaan sistem pemberian remunerasi oleh organisasi. Selain itu, makna keadilan, khususnya dalam konteks remunerasi, bukanlah konsep yang sepenuhnya objektif. Apa yang dianggap adil oleh satu orang mungkin dianggap tidak adil oleh orang lain. Oleh karena itu, penilaian objektif terhadap remunerasi (misalnya,

⁵¹ Sandilyan, P. R, et al, 2012, "Effect of Remuneration and Reward on Employee Motivation- A Study of Selected Hotels In West Bengal", *International Journal of Business Economics & Management Research*, Vol. 2, No. 4, pp 30-50

⁵² Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

berdasarkan angka atau laporan data) saja tidak cukup. Untuk itu, persepsi pegawai diukur agar dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang bentuk keadilan secara nyata yang memang secara langsung pegawai tersebut rasakan.

Dalam penelitian ini melakukan pengukuran/penilaian terhadap persepsi pegawai tentang proses penerimaan remunasinya dengan menggunakan Teori Keadilan (*Equity Theory*) dari J. Stacy Adams pada tahun 1965, dalam jurnalnya yaitu *Advances in Experimental Social Psychology* dengan artikel berjudul "*Inequity in Social Exchange*".⁵³ Dimana, teori ini dianggap cocok karena pernyataan dari teori ini ikut mendukung penjelasan diatas, dengan menegaskan bahwasannya sifat dari pegawai akan cenderung memaknai keadilan dari remunerasi yang diterimanya dengan membandingkan *input* dan *output* pekerjaan mereka dengan orang lain, kemudian merespon juga kepada keadaan tempat kerja untuk menghapuskan setiap ketidakadilan.⁵⁴

Selain itu, teori ini juga membantu kita untuk dapat mengukur persepsi pegawai dengan beberapa indikator yang tersusun dalam 3 bentuk dimensi keadilan, diantaranya, yaitu:

⁵³ Adams, J.S.,(1965). "Inequity in Social Exchange". *Journal of Advances in Experimental Social Psychology*,2, pp. 267-299. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

⁵⁴ Arfan, Ikhsan dan Muhammad Ishak. (2005). *Akuntansi Keprilakuan*. Salemba Empat: Jakarta

1) Keadilan Distributif

Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi individu selaku pegawai terhadap proses terdistribusinya remunerasi untuknya dengan membandingkan keadilan yang ia terima dengan rekannya dan dengan kualitas yang ia memiliki apakah telah memenuhi standar perusahaan/organisasi. Dan, untuk mengukur pemenuhan keadilan distributif dapat menggunakan beberapa indikator sebagai berikut:

- a) **Perbandingan *Input-Output* dari Individu** adalah sejauh mana pegawai merasa bahwa imbalan yang mereka terima sebanding dengan keterampilan dan kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi/perusahaan. Jika sebanding, maka pegawai tersebut merasa adil.
- b) **Perbandingan dengan Rekan Kerja** adalah kondisi dimana pegawai membandingkan remunerasi mereka dengan rekan kerja yang memiliki posisi, tanggung jawab, atau kontribusi yang serupa. Dan, apabila besaran remunerasi pegawai tersebut seimbang atau melebihi daripada rekan kerjanya tersebut, maka ia telah merasa adil.
- c) **Perbandingan dengan Standar Profesi** adalah sejauh mana pegawai merasa bahwa remunerasi mereka kompetitif sesuai standar profesi yang ditetapkan oleh perusahaannya.⁵⁵ Dimana, seorang pegawai akan merasa adil apabila

⁵⁵ Moorman, R.H., (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?". *Journal of Applied Psychology*, 76 (6): pp. 845-855.

imbalan yang ia terima sesuai dengan standar atas posisinya di perusahaan tersebut.

2) Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural berkaitan dengan persepsi individu terhadap keadilan yang dirasakan dari segi prosedur (tata laksana) yang perusahaan/organisasi gunakan untuk membuat keputusan terkait remunerasi, seperti apakah proses yang digunakan dalam menentukan alokasi sumber daya (misalnya, kenaikan tunjangan, dan promosi) telah adil dan transparan bagi pegawai. Dan, untuk mengukur pemenuhan keadilan prosedural dapat menggunakan beberapa indikator sebagai berikut:

- a) Transparansi** adalah sejauh mana pegawai memahami proses pengambilan keputusan terkait remunerasi, seperti kenaikan gaji, bonus, dan promosi, karena organisasi dengan informatif memberikan hasil keputusan terkait remunerasi tersebut. Dan, proses pengambilan keputusan oleh perusahaan tersebut terbebas dari kepentingan yang menguntungkan kelompok atau individu tertentu, serta senantiasa memperhatikan etika dan norma yang berlaku.
- b) Partisipasi** adalah sejauh mana prosedur pengambilan keputusan melibatkan pegawai dan pihak yang berkepentingan untuk ikut memberikan masukan. Keputusan yang diambil, memberikan kesempatan untuk dikoreksi, manakala terjadi kesalahan.
- c) Konsistensi** adalah kondisi dimana kebijakan remunerasi diterapkan secara konsisten untuk semua pegawai dan memiliki prosedur formal yang

diberlakukan secara konsisten juga untuk semua pegawai dari waktu ke waktu.⁵⁶

3) Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional berkaitan dengan persepsi individu tentang apakah mereka diperlakukan dengan hormat dan adil dalam proses pemberian remunerasi maupun saat pengambilan keputusan terkait pelaksanaan kebijakan remunerasi di perusahaan/organisasinya. Dan, untuk mengukur pemenuhan keadilan interaksional dapat menggunakan beberapa indikator sebagai berikut:

- a) **Perlakuan yang Adil** adalah sejauh mana pegawai merasa diperlakukan dengan hormat dan adil dalam proses komunikasi terkait sistem remunerasi dan pada proses penentuan dalam pemberian remunerasi. Serta, sejauh mana organisasi memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pegawainya untuk mengembangkan kemampuan dirinya dalam berkinerja agar penerimaan remunerasinya meningkat.
- b) **Penjelasan yang Memadai** adalah sejauh mana pegawai merasa penjelasan yang diberikan oleh atasan atau manajemen terkait keputusan remunerasi cukup memadai, konsisten, dan objektif. Dan, pegawai juga dapat dengan mudah mengakses informasi terkait kebijakan remunerasi yang berlaku di perusahaan/organisasinya.⁵⁷

⁵⁶ Moorman, R.H., (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?". *Journal of Applied Psychology*, 76 (6): pp. 845-855.

⁵⁷ Moorman, R.H., (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?". *Journal of Applied Psychology*, 76 (6): pp. 845-855.

Dimensi keadilan menurut J. Stacy Adams tersebut, dibagi berdasarkan nilai faktor-faktor dalam hubungan sosial kerja yang memungkinkan pengaruhnya untuk pegawai dalam memaknai atau merasakan keadilan yang di ia terima terkait mekanisme remunerasi yang berlaku. Adams, meyakini bahwa esensi keadilan remunerasi hanya akan terjadi apabila organisasi mampu mengukur dan menyesuaikannya dengan berbagai aspek/indikator yang didasarkan pada respon maupun kesan dari pegawainya itu sendiri. Sebab, seperti pendapat dari Messer dan White (dalam Matlala, 2011), bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan berperan mempengaruhi kemungkinan mereka untuk menunjukkan perilakunya dalam bekerja pada suatu organisasi.⁵⁸ Karena apabila pegawai merasakan ketidakadilan dan ketidakefektifan dari sistem manajemen maka akan berakibat pada terciptanya perilaku kontraproduktif yang dapat merugikan organisasi itu sendiri.

Dengan demikian, dengan mengukur ketiga dimensi keadilan (distributif, prosedural, dan interaksi) melalui persepsi pegawai yang bekerja dan yang menerima remunerasi, organisasi dapat merancang dan mengimplementasikan sistem remunerasi yang adil dan efektif, sehingga organisasi tersebut diantaranya dapat:

- a) **Mengidentifikasi masalah:** Mengidentifikasi area-area dalam sistem remunerasi yang perlu diperbaiki.
- b) **Meningkatkan kepuasan pegawai:** Pegawai yang merasa diperlakukan adil cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

⁵⁸ Matlala, Manoko M. (2011). "Employee Fairness Perceptions of a Performance Management System". *Dissertation University Of South Africa*.

- c) **Meningkatkan produktivitas:** Pegawai yang merasa puas cenderung lebih produktif dalam menjalankan segala beban pekerjaannya dan mampu memberikan impuls yang sangat baik.
- d) **Menurunkan tingkat *turnover*:** Pegawai yang merasa diperlakukan adil cenderung lebih loyal untuk dapat mengabdikan diri di perusahaan/organisasi secara maksimal.

Hubungan pemenuhan 3 bentuk keadilan remunerasi berkorelasi terhadap penelitian ini sebagai acuan indikator untuk analisis pengukuran tingkat ketercapaian keadilan bagi PNS dari penerapan *merit pay* pada mekanisme pemberian tunjangan kinerja daerah di Badan Kepegawaian Daerah Prov. Jawa Tengah. Dimana, nantinya indikator tersebut diajukan dalam bentuk pertanyaan kuisioner untuk bahan identifikasi persepsi para PNS di Badan Kepegawaian Daerah Prov. Jawa Tengah terhadap sistem remunerasinya yang berlandaskan *merit pay* tersebut apakah sudah mampu memenuhi makna keadilan remunerasi atau belum.

1.7 Definisi Konsep dan Definisi Operasional

Definisi konseptual adalah unsur penelitian yang menerangkan terkait dengan pengertian dan karakteristik sesuatu masalah yang hendak diteliti. Berdasarkan dengan kerangka teori yang sudah dipaparkan di atas, dapat disimpulkan definisi konseptual dari setiap variabel adalah sebagai berikut:

A) Sistem *Merit Pay* (Variabel X)

Termasuk bagian dari unsur sistem merit, dimana sistem ini diperuntukkan penerapannya dalam mekanisme remunerasi untuk memastikan kontribusi

kerja pegawai hasil evaluasi kompetensi atau prestasi kerja pegawai secara rasional dan berorientasi pada keadilan, dapat diperhitungkan menjadi unsur utama dari penentuan besaran imbalan kerja yang akan di terima pegawai.

B) Keadilan Remunerasi (Variabel Y)

Suatu kondisi dalam mekanisme remunerasi, dimana pegawai yang bekerja merasakan keseimbangan dan kelayakan dari aspek tata laksana sistem remunerasi, hubungan manajemen dengan pegawai terkait mekanisme remunerasi, dan perbandingan besaran imbalan dengan sesama rekan kerja dan standar penghasilan berdasarkan posisi kerjanya di suatu organisasi. Jika, pegawai merasa dari ketiga aspek tersebut terpenuhi seluruhnya secara maksimal, maka kondisi keadilan remunerasi telah tercapai.

Selanjutnya, definisi operasional adalah pengoperasionalisasian konsep yang akan diteliti supaya data dapat diteliti secara empiris dengan cara mengubahnya menjadi indikator variabel atau sesuatu yang mempunyai nilai. Untuk menguraikan variabel penelitian, maka perlu disusun definisi operasionalnya. Definisi operasional dari tiap variabel diantaranya sebagai berikut:

A) Sistem *Merit Pay*

Definisi operasional untuk variabel X, yakni sistem *merit pay* dalam mekanisme pemberian tunjangan kinerja di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi

Jawa Tengah akan dianalisis sejauh mana bentuk penerapannya dengan indikator dari teori Implementasi *Merit Pay* oleh Arief Daryanto (dalam Jurnal “*Merit System Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil*”, 2007), yakni dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) **Aspek Pertimbangan Penilaian Kinerja**, merujuk pada pemberian tunjangan kinerja di BKD Provinsi Jawa Tengah apakah sudah berdasarkan pada penilaian kinerja dan beban kerja pegawai. Serta, apakah pegawai negeri sipil tersebut telah mampu memahami bagaimana kinerjanya dinilai. Dan, apakah penilaian kinerja yang digunakan oleh BKD Prov. Jateng telah melalui pertimbangan atasan dan hasil konfirmasi dari bagian lain yang terkait dengan pekerjaan dari PNS yang dinilai.
- 2) **Aspek Pemenuhan Prinsip Keadilan dan Kelayakan**, yakni apakah Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah sudah memperhatikan pemerataan penghasilan untuk pegawai negeri sipilnya dengan meningkatkan standar remunerasi yang adil berdasarkan kinerja dan beban kerja, bukan hanya golongan atau jabatan. Serta, apakah BKD Provinsi Jawa Tengah sudah mampu mempertimbangkan kelayakan besaran tunjangan kinerja pegawai untuk mendorong peningkatan kompetensi dan pelayanan yang terbaik.
- 3) **Aspek Fleksibilitas Sistem**, merujuk kepada kemampuan BKD Provinsi Jawa Tengah dalam menentukan formula besaran tunjangan kinerja pegawai melalui pertimbangan dari segi kemampuan dan kebutuhan

organisasi, perubahan tugas atau beban kerja dari pegawai, dan penyesuaian terhadap tingkat inflasi ekonomi daerah.

- 4) **Aspek Pengawasan dan Akuntabilitas**, merujuk pada apakah pengawasan ketat dari bidang/komite khusus telah dibentuk oleh BKD Provinsi Jawa Tengah untuk mengawasi keefektivitasan jalannya sistem *merit pay* dalam mekanisme pemberian tunjangan kinerja dengan komitmen dari pimpinan dan seluruh pegawai negeri sipil.

B) Keadilan Remunerasi

Definisi operasional untuk variabel Y, yakni keadilan remunerasi yang akan dianalisis ketercapaiannya dengan melakukan pengukuran terhadap persepsi pegawai selaku penerima remunerasi berdasarkan kepada indikator pemenuhan 3 bentuk keadilan remunerasi dari teori Keadilan (*Equity Theory*), J. Stacy Adams (dalam Jurnal "*Inequity in Social Exchange*", 1965 dan Moorman, R.H, 1991), yang indikatornya dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) **Keadilan Distributif**, adalah keadilan yang terwujud dari sejauh mana pegawai negeri sipil di BKD Provinsi Jawa Tengah memandang proses distribusi remunerasi hasil implementasi *merit pay* yang diterimanya telah melalui pertimbangan dari beberapa aspek, yaitu
 - a) **Perbandingan *Input-Output Individu***, yaitu apakah pegawai negeri sipil di BKD Provinsi Jawa Tengah telah merasa pemberian tunjangan kinerja atau imbalan yang mereka terima hasil dari implementasi *merit pay* sebanding dengan keterampilan dan kontribusi yang mereka berikan.

Jika sebanding, maka pegawai tersebut merasa adil. Untuk menganalisis aspek ini, indikator yang digunakan adalah sebagai berikut:

- 1) Pegawai negeri sipil memahami bentuk penilaian kinerja yang berlaku dan bagaimana mereka dinilai
- 2) Pegawai negeri sipil merasa ada kesesuaian tunjangan kinerja
- 3) Evaluasi kerja telah dijalankan secara adil oleh organisasi kepada seluruh pegawai negeri sipil

b) Perbandingan dengan Rekan Kerja, yaitu pegawai membandingkan remunerasi mereka dengan rekan kerja yang memiliki posisi, tanggung jawab, atau kontribusi yang serupa. Apabila besaran remunerasi seimbang atau melebihi daripada rekan kerjanya tersebut, maka ia telah merasa adil. Dalam indikator ini dinilai dari kriteria sebagai berikut:

- 1) Penilaian terhadap keseimbangan besaran remunerasi dengan rekan kerja
- 2) Penilaian terhadap kesempatan meraih tunjangan kinerja lebih tinggi
- 3) Penilaian terhadap fasilitas pengajuan banding

c) Perbandingan dengan Standar Profesi, yaitu dimana pegawai merasa bahwa remunerasi mereka kompetitif sesuai standar profesi yang ditetapkan oleh perusahaannya. Dan, seorang pegawai akan merasa adil apabila imbalan yang ia terima sesuai dengan standar atas posisinya di perusahaan tersebut. Dalam indikator ini dinilai dari kriteria sebagai berikut:

1) Kesesuaian tunjangan kinerja dengan standar posisi

2) Evaluasi kerja yang proporsional

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

a) **Transparansi**, yaitu kondisi dimana pegawai dapat memahami kebijakan remunerasi dengan baik, karena adanya keterbukaan informasi dari organisasi. Selain itu, proses pengambilan keputusan oleh organisasi senantiasa memperhatikan etika dan norma yang berlaku, serta terbebas dari kepentingan yang menguntungkan kelompok atau individu tertentu. Dalam indikator ini dinilai dari kriteria sebagai berikut:

1) Keterbukaan komunikasi kepada pegawai tentang kebijakan remunerasi yang akan diterapkan.

2) Pengambilan keputusan remunerasi yang bebas intervensi dari kepentingan kelompok atau individu tertentu.

3) Pemberian tunjangan kinerja yang mengedepankan etika dan norma yang berlaku.

b) **Partisipasi**, yaitu kondisi dimana dalam prosedur pengambilan keputusan terkait remunerasi, pegawai dilibatkan untuk ikut memberikan masukan. Dan, hasil keputusan yang diambil, dapat

dikoreksi secara menyeluruh oleh pegawai dan pihak-pihak yang berkepentingan, manakala terjadi kesalahan. Dalam indikator ini dinilai dari kriteria sebagai berikut:

- 1) Organisasi melibatkan perwakilan pegawai dalam pengambilan keputusan remunerasi.
- 2) Organisasi secara berkala mengukur kepuasan pegawai terhadap tunjangan kinerja melalui survei.

c) **Konsistensi**, yaitu kondisi dimana pegawai merasa prosedur formal dalam kebijakan remunerasi telah konsisten diberlakukan untuk semua pegawai dan dari waktu ke waktu. Dalam indikator ini dinilai dari kriteria sebagai berikut:

- 1) Kebijakan remunerasi diterapkan secara konsisten dan berdasarkan fakta objektif.
- 2) Keberjalanan kebijakan remunerasi sesuai prosedur dengan adanya komite pengawas.

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

d) Bentuk Perlakuan yang Adil, adalah kondisi dimana pegawai telah merasa sistem pemberian remunerasi pada organisasi terbebas dari unsur diskriminatif, dan setiap pegawai diberikan kesempatan yang sama untuk mengembangkan potensi dan kinerja mereka oleh organisasi. Dalam indikator ini dinilai dari kriteria sebagai berikut:

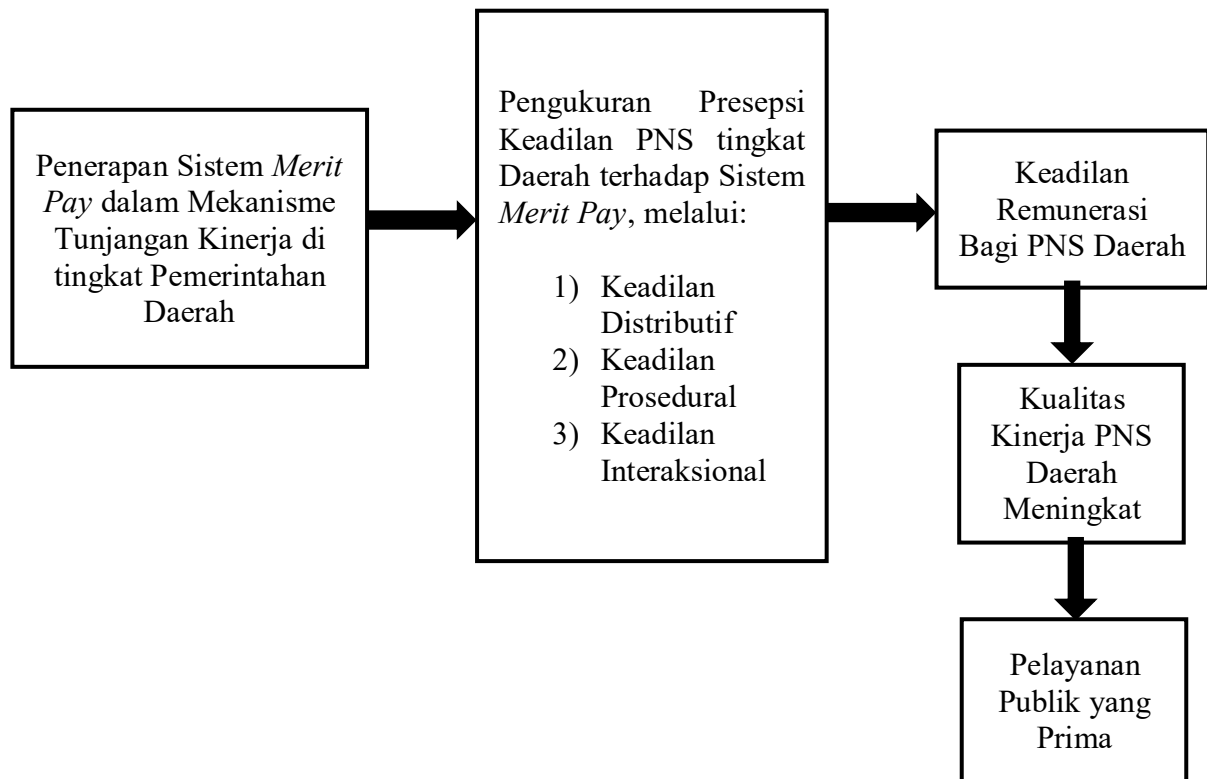
- 1) Adanya pemberian kesempatan yang sama bagi pegawai untuk berkembang dan meningkatkan tunjangan kinerja oleh organisasi.
- 2) semua pegawai diperlakukan secara adil dan tanpa diskriminasi dalam pemberian tunjangan kinerja oleh organisasi.

e) Adanya Penjelasan yang Memadai, adalah kondisi dimana pegawai merasa hubungan antara pegawai dengan pihak manajemen sudah berjalan dengan baik terkait kebijakan remunerasi, dan penjelasan yang diberikan oleh atasan atau manajemen terkait keputusan remunerasi cukup informatif, konsisten, dan objektif. Dan, pegawai juga dapat dengan mudah mengakses informasi terkait kebijakan remunerasi tersebut. Dalam indikator ini dinilai dari kriteria sebagai berikut:

- 1) Hubungan manajemen dan pegawai baik dalam pembahasan kebijakan tunjangan kinerja. organisasi merespon cepat dan profesional terhadap pertanyaan atau keluhan tunjangan kinerja pegawai.

- 2) pengelolaan sistem remunerasi dan komunikasi organisasi yang dirasa puas oleh pegawai.

1.7.1 Kerangka Berpikir



1.8 Metode Penelitian

1.8.1 Desain Penelitian

Desain penelitian pada dasarnya merupakan strategi untuk mencapai tujuan penelitian yang telah ditentukan dan berperan sebagai pedoman peneliti selama proses berlangsungnya penelitian.⁵⁹ Untuk itu, dalam penelitian ini menggunakan desain penelitian berjenis penelitian *asosiatif kausalitas*. Menurut Sugiyono,

⁵⁹ Kasiram, H.Moh. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*. Malang: UIN Malang Press. Dipublikasi dalam <https://id.scribd.com/doc/66900803/Research-Metodologi-Penelitian>

penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh atau hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat, dan apabila ada seberapa eratnya pengaruh atau hubungan serta berarti atau tidaknya pengaruh atau hubungan tersebut.⁶⁰ Dengan kata lain, penelitian ini ingin mengetahui apakah perubahan pada satu variabel (variabel independen) menyebabkan perubahan pada variabel lainnya (variabel dependen).

Untuk menganalisis variabel dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Dimana, menurut Creswell, penelitian kuantitatif yaitu pendekatan untuk menguji teori objektif dengan menguji hubungan antar variabel. Variabel ini, pada gilirannya, dapat diukur dengan menggunakan instrumen, sehingga data jumlah dapat dianalisis dengan menggunakan prosedur statistik.⁶¹ Metode ini dipilih karena peneliti ingin menganalisis serta menguji keterikatan pengaruh dari variabel independen yakni implementasi *merit pay*, terhadap variabel dependennya yaitu keadilan remunerasi atau keadilan dalam pemberian tunjangan kinerja melalui instrumen pengukuran kuantitatif berdasarkan teori yang diajukan.

Instrumen penelitian kuantitatif yang dilakukan adalah penyebaran kuisioner kepada pegawai negeri sipil yang bekerja di Badan Kepegawaian Daerah Prov. Jawa Tengah. Dimana, isi kuisioner akan berfokus pada identifikasi persepsi pegawai terhadap keadilan remunerasi dari hasil penerapan *merit pay* dalam mekanisme pemberian tunjangan kinerja di BKD Provinsi Jawa Tengah.

⁶⁰ Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta

⁶¹ Creswell, John W. 2012. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

1.8.2 Situs Penelitian

Dalam penelitian, menentukan lokasi adalah hal yang sangat diperlukan untuk membantu peneliti dalam mengumpulkan data terkait masalah penelitian yang diambil, serta dapat menunjang untuk memberikan informasi yang valid, sehingga hasil penelitian yang didapat akan optimal.⁶² Untuk itu, sesuai judul dalam penelitian ini yang berfokus pada studi penelitian di pemerintahan daerah. Lokasi penelitian yang penulis ambil adalah di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah yang termasuk salah satu instansi pemerintah daerah. Lokasi penelitian ini terletak di Jalan Stadion Selatan No.1, Kelurahan Karangkidul, Kecamatan Semarang Tengah, Kota Semarang, Jawa Tengah.

Selain itu, lokasi penelitian ini dipilih, sebab BKD merupakan instansi daerah yang memiliki tanggung jawab mengurus urusan administrasi kepegawaian, mulai dari awal masuk menjadi PNS hingga urusan mutasi dan pensiun, semua pendataan dan pengurusan ada di lembaga ini. Karena BKD merupakan lembaga daerah dibawah naungan Badan Kepegawaian Negara dan Kemenpan RB, sehingga kebijakan kepegawaian seperti sistem merit amanat dari pemerintah pusat pun seharusnya telah terlaksana dan masih berlaku untuk pegawai negeri sipil didalamnya.

1.8.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik/metode pengumpulan data adalah bagian instrumen pengumpulan data yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu penelitian. Data yang diambil digunakan untuk membantu meningkatkan pemahaman peneliti mengenai

⁶² Subagyo, Joko. (2011). Metode Penelitian : Dalam Teori dan Praktek Ed. 1. Jakarta : Rineka Cipta.

permasalahan dalam penelitian. Sebagaimana pernyataan dari Bambang Sunggono, bahwa sumber data dalam konteks penelitian merujuk pada semua informasi yang diperoleh dari responden atau informasi yang berasal dari dokumen-dokumen yang digunakan untuk keperluan penelitian.⁶³ Dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan ada 2 jenis yang dibedakan berdasarkan sumbernya yakni data primer dan data sekunder. Berikut bentuk data yang dikumpulkan beserta metode pengambilannya:

1) Data Primer

a. Kuisisioner

Dalam penelitian ini, data primer yang diambil bersumber dari pengumpulan informasi dari responden melalui metode angket dengan penyebaran kuisisioner bertipe tertutup, dimana kuisisioner tipe tertutup ialah angket/kuesioner yang dirancang sedemikian rupa untuk merekam data tentang keadaan yang dialami oleh responden sendiri, kemudian semua alternatif jawaban yang harus dijawab responden telah tertera dalam angket tersebut. Metode ini dipilih, karena penelitian ini berfokus untuk menganalisis persepsi pegawai negeri sipil terhadap keadilan remunerasi dari pemberlakuan sistem *merit pay* dalam mekanisme pemberian tunjangan kinerja daerah yang berlaku di tempat mereka bekerja yakni Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.

Kemudian, kuisisioner penelitian ini dimuat dalam bentuk formulir *online* yakni *Google Form* dengan rangkaian pertanyaan yang didasarkan

⁶³ Sunggono, Bambang. (2008). *Metodologi Penelitian Hukum*. Bandung: Rajawali Pers.

pada aspek indikator pada teori implementasi sistem *merit pay* dan teori keadilan remunerasi sesuai operasionalisasi konsep sebagai instrumen identifikasi persepsi pegawai terhadap keadilan remunerasi dalam mekanisme pemberian tunjangan kinerja. Dan, penyebaran kuisioner dilakukan ke sejumlah Pegawai Negeri Sipil BKD Prov. Jawa Tengah berdasarkan pembagian strata dari golongan PNS dan yang memenuhi kriteria untuk menjadi sampel.

Selanjutnya, untuk memudahkan analisis terhadap persepsi pegawai terhadap keadilan remunerasi, maka kuisioner dalam penelitian ini menggunakan skala penilaian dengan indeks skor yaitu dengan Skala Likert, atau skala psikometrik yang digunakan secara umum dalam angket dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam suatu riset berupa survei.⁶⁴ Disamping pertimbangan kesesuaian kegunaan skala Likert dengan fokus penelitian ini, kemudahan dalam proses pembuatan skala Likert dan tingkat reliabilitasnya yang tinggi juga merupakan pertimbangan utama penggunaan skala Likert dalam penelitian ini.

Teknisnya dalam skala Likert, adalah mengukur sikap seseorang dengan menempatkan kedudukan sikapnya pada kesatuan perasaan kontinum yang berkisar dari “sangat positif” ke “sangat negatif” terhadap sesuatu (objek psikologis)⁶⁵. Berikut notasi rentangan yang digunakan

⁶⁴ Simamora, Bilson. (2022). “Skala Likert, Bias Penggunaan dan Jalan Keluarnya”. *Jurnal Manajemen*, Vol. 12, No. 1, pp. 84-93. <https://doi.org/10.46806/jman.v12i1.978.4>

⁶⁵ Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*, Bandung : Alfabeta. Hal.152

(dengan skala numerik) untuk notasi jawaban skor bersifat positif, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1.3 Indikator Skala Likert

PERNYATAAN POSITIF (SKALA LIKERT)	
Keterangan	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono (2011)

2) Data Sekunder

a. Dokumentasi

Menurut Sugiyono data sekunder ialah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, dimana data tersebut bersifat sebagai pemberi konteks, mendukung dan melengkapi keperluan data primer atau digunakan sebagai bahan pertimbangan.⁶⁶ Informasi data sekunder diperoleh dari menempuh pemahaman berbagai sumber *output* pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, serta dari studi pustaka yang sudah ada, seperti dokumen, literatur, salinan rekaman suara, laporan penelitian sebelumnya, atau basis data yang telah ada.

Data sekunder yang peneliti ambil ialah dengan mendokumentasikan berkas-berkas atau data pendukung berupa *hard file* dan salinan data *soft file*,

⁶⁶ Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*, Bandung : Alfabeta.

yang berkaitan dengan mekanisme pemberian tunjangan kinerja daerah yang berlaku di BKD Prov. Jawa Tengah seperti dokumen khusus instansi yang berisi kebijakan pelaksanaan sistem merit, ketetapan atau petunjuk teknis dari proses pemberian tunjangan kinerja daerah bagi PNS di BKD Prov. Jawa Tengah, kemudian dokumen laporan kinerja instansi pemerintah dan rencana strategi BKD periode 2024-2026, lalu tampilan sistem evaluasi penilaian kinerja PNS tahun 2024 yang berhubungan pada pemberian TKD bagi PNS di BKD Prov. Jawa Tengah, serta meninjau akses ke sistem layanan kepegawaian yang menunjang akses informasi terkait pemberian tunjangan kinerja daerah.

1.8.4 Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sugiyono adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.⁶⁷ Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh pegawai negeri sipil dari berbagai bidang dan golongan kerja yang menerima tunjangan kinerja daerah dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah yaitu berdasarkan data laporan statistik sumber daya manusia Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah per (Februari 2023), jumlah keseluruhan PNS adalah sebesar 159 orang pegawai.

Karena populasi dari penelitian ini merupakan pegawai negeri sipil yang berlatar belakang dari berbagai unsur heterogen dan terdiri dari kelompok dengan

⁶⁷ Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta

tingkatan golongan atau kelompok jabatan, maka teknik pengambilan sampel yang dipilih dalam penelitian ini yaitu *Proportionate Stratified Random Sampling*. Karena menurut Sugiyono, pengertian *Proportionate Stratified Random Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

Teknik ini digunakan untuk mengelompokkan populasi yakni seluruh PNS menjadi beberapa kelompok berdasarkan tingkatan strata agar jumlah dari sampel menjadi proporsional, teratur dan representatif, sehingga tiap golongan PNS dalam organisasi BKD Prov. Jawa Tengah dapat kesempatan menjadi sampel penelitian. Teknik ini digunakan karena subjek yang diteliti berstrata, yang terdiri dari beberapa jenjang golongan kepegawaian negeri sipil mulai dari golongan 1 hingga 4.

Sebelum menentukan proporsi sampel dari tiap golongan, jumlah sampel keseluruhan dari total seluruh populasi harus ditentukan terlebih dahulu menggunakan Rumus Yamane. Formula ini digunakan untuk menentukan ukuran sampel minimum yang diperlukan dalam sebuah penelitian survei ketika ukuran populasi diketahui. Rumus ini membantu peneliti untuk mendapatkan sampel yang representatif tanpa harus mensurvei seluruh populasi. Rumus ini diperkenalkan oleh Taro Yamane dalam bukunya yang berjudul "*Statistics: An Introductory Analysis*", edisi kedua, yang diterbitkan pada tahun 1967 oleh Harper & Row.⁶⁸

⁶⁸ Yamane, T. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis* (2nd ed.). New York: Harper & Row. Diakses dari https://books.google.co.id/books/about/Statistics.html?id=W7rAAAAAAAJ&redir_esc=y

Berikut rincian penghitungannya:

- **RUMUS YAMANE**

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

- n = Jumlah sampel
- N = Jumlah populasi
- e = Batas toleransi kesalahan (*margin of error*)

- **PENGHITUNGAN POPULASI UNTUK SAMPEL PENELITIAN**

$$n = \frac{159}{1 + 159(0,10)^2}$$

$$n = \frac{159}{2,59}$$

$$n = 61,38 \approx 62$$

Dengan demikian, total dari keseluruhan jumlah sampel penelitian adalah **62 orang** dengan menggunakan taraf signifikansi 10% atau 0,10.

Selain itu, dalam menentukan jumlah sampel dari tiap golongan teknik ini memiliki rumus penghitungan yang terlampirkan dalam buku *Sampling Techniques* edisi ketiga oleh William G. Cochran (1977), konsep *stratified random sampling* dibahas secara mendalam pada halaman 89, dimana Cochran mendefinisikan *stratified random sampling* sebagai metode di mana “*simple random sampling is taken in each stratum.*” Meskipun, Cochran tidak secara eksplisit menuliskan rumus untuk *proportionate stratified random sampling*, konsepnya dijelaskan dalam konteks alokasi sampel pada halaman 97, yang mana Cochran membahas

proportional allocation, yaitu ukuran sampel dalam setiap strata sebanding dengan ukuran strata tersebut dalam populasi. Ini berarti bahwa fraksi sampel dalam setiap strata sama dengan fraksi populasi strata tersebut⁶⁹, yang secara matematis dapat dinyatakan sebagai:

- **RUMUS *PROPORTIONATE STRATIFIED RANDOM SAMPLING***

$$n_h = \frac{N_h}{N} \times n$$

Keterangan :

- n_h = Jumlah sampel dari strata ke-h
- N_h = Jumlah populasi dalam strata ke-h
- n = Total sampel yang akan diambil
- N = Total populasi

- **PENGHITUNGAN POPULASI UNTUK SAMPEL PENELITIAN**

Golongan	Jumlah Populasi	Perhitungan Proporsi	Jumlah Sampel
1	1	$\frac{1}{159} \times 62 = 0,38$	1
2	17	$\frac{17}{159} \times 62 = 6,62$	7
3	126	$\frac{126}{159} \times 62 = 49,13$	48
4	15	$\frac{15}{159} \times 62 = 5,84$	6
TOTAL	159		62

⁶⁹ Cochran, W.G. (1977). *Sampling Techniques* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.

Dengan demikian, melalui metode *proportional stratified random sampling*, kita mendapatkan alokasi yang dapat mencerminkan proporsi masing-masing golongan dalam populasi, sehingga hasil penelitian diharapkan lebih representatif.

1.8.5 Teknik Analisis Data

Dalam analisis data pada penelitian ini, peneliti melakukan beberapa langkah, seperti pengelompokan data, *editing*, *coding*, tabulasi data, dan menghasilkan kesimpulan penelitian menggunakan metode statistik deskriptif dengan bantuan *software IBM Statistic Product and Service Solution (SPSS)* versi 22.0 dan *Microsoft Excel 2021 version 2501*.

Analisis deskriptif akan dilakukan untuk menggambarkan atau merangkum perolehan frekuensi hasil jawaban responden dari indikator tiap variabel melalui rumus pengukuran pemusatan dan penyebaran data. Setelah itu, hasil yang didapatkan akan dapat digambarkan melalui kategorisasi data untuk mengidentifikasi hasil pemenuhan indikator variabel akan termasuk ke jenis kategori seperti apa. Metode ini dipilih karena mempertimbangkan pada tujuan dalam penelitian ini yang ingin menganalisis pada persepsi pegawai dan untuk mengidentifikasi keberjalanan dari sebuah sistem/kebijakan pada suatu organisasi. berupa dapat terpenuhi atau belum. Selain itu, metode statistik inferensial juga akan digunakan peneliti sebagai pengujian untuk menilai validasi dan kualitas instrumen penelitian yang telah dilakukan.

1.8.6 Validitas dan Reliabilitas

A) Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana suatu kuesioner penelitian memiliki keabsahan yang memadai. Keabsahan kuesioner dapat dinilai dengan melihat sejauh mana pernyataan dalam kuesioner mampu mencerminkan konsep yang hendak diukur. Uji validitas yang digunakan adalah **uji validitas konstruk** dengan menggunakan teknik *correlation bivariate product-moment Pearson* yakni melakukan perbandingan antara nilai R hitung dan R tabel, dimana R hitung adalah nilai koefisien korelasi yang diperoleh dari perhitungan statistik antara skor item dengan skor total instrumen atau skor faktor.⁷⁰ Sedangkan R tabel adalah nilai kritis koefisien korelasi yang diperoleh dari tabel distribusi normal standar.

Nilai ini tergantung pada tingkat signifikansi (α) yang ditentukan berdasarkan arah uji penelitian, dan untuk penelitian ini nilai atau tingkat signifikansi yang ditentukan berdasarkan uji 2 arah adalah 0,05, serta derajat kebebasan atau *degree of freedom* diperoleh dengan rumus ($df = n-2$), disin nilai n adalah jumlah total responden). Kemudian, untuk dasar pengambilan keputusannya dalam uji validitas, menggunakan ketentuan dibawah ini:

⁷⁰ Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Jika **nilai signifikansi** $< 0,05$ dan **R hitung** $> R$ **tabel**, Item tersebut **dianggap valid**. Artinya, item tersebut berkorelasi signifikan dengan skor total instrumen, sehingga dapat dikatakan bahwa item tersebut mengukur konstruk yang sama dengan item-item lainnya.
- Jika **nilai signifikansi** $> 0,05$ dan **r hitung** $\leq r$ **tabel**, Item tersebut **dianggap tidak valid**. Artinya, item tersebut tidak berkorelasi signifikan dengan skor total instrumen, sehingga perlu dipertimbangkan untuk dibuang.⁷¹

B) Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas berperan sebagai teknik untuk mengevaluasi tingkat keandalan suatu kuesioner sebagai indikator variabel atau konstruk. Keandalan atau reliabilitas kuesioner dianggap baik jika jawaban yang diberikan oleh seseorang terhadap pernyataan tetap konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.⁷²

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Cronbach's Alpha* yaitu metode yang digunakan untuk mengukur reliabilitas internal suatu instrumen, terutama instrumen yang terdiri dari beberapa item yang mengukur konsep yang sama. Dengan kata lain,

⁷¹ Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

⁷² Ibid., hal 55

Cronbach's Alpha memberikan kita gambaran umum tentang sejauh mana semua item dalam instrumen berkontribusi pada pengukuran yang sama. Dan, metode ini sangat cocok untuk instrumen yang menggunakan Skala Likert seperti pada penelitian ini.

Berikut interpretasi dasar pengambilan keputusan untuk uji reliabilitas *Cronbach's Alpha*, menurut Arikunto⁷³:

Gambar 1.1 Dasar Pengambilan Keputusan Untuk Uji Reliabilitas *Cronbach's Alpha*

No	Interval	Kriteria
1.	< 0,200	Sangat rendah
2.	0,200 – 0,399	Rendah
3.	0,400 – 0,599	Cukup
4.	0,600 – 0,799	Tinggi
5.	0,800 – 1,000	Sangat Tinggi

Sumber: Suharsimi, Arikunto (2010)

Dan, menurut Iman Ghazali, uji reliabilitas dikatakan **terpenuhi** (reliabel) apabila nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Sementara jika nilai *Cronbach Alpha* < 0,60, maka realibilitas **tidak terpenuhi**.

⁷³ Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta