

PENGARUH TUNJANGAN KINERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI BALAI PENGELOLAAN DAERAH ALIRAN SUNGAI DI JAWA TIMUR

Yusnia Hanifah

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Abstract: *The purpose of this study was to analyze the influence of performance allowance on motivation, discipline, and employee performance in the Watershed Management Center (BPDAS) in East Java Province. The sample consisted of 83 (eighty three) employees of BPDAS. Data were analyzed using path analysis. Results show that: (1) performance allowance has no significant influence on work motivation, (2) performance allowance has no significant influence on work discipline, (3) performance allowance has a significant negative influence on employee performance, (4) work motivation has no significant influence on employee performance, and (5) work discipline has no significant influence on employee performance. The fact that the existing performance allowance has no influence on motivation, discipline, and employee performance urges the system improvement.*

Keywords: *Work Allowance, Motivation, Discipline, Performance.*

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai (BPDAS) di Propinsi Jawa Timur. Sampel terdiri dari 83 (delapan puluh tiga) karyawan BPDAS. Data dianalisis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) tunjangan kinerja tidak berpengaruh pada motivasi kerja, (2) tunjangan kinerja tidak berpengaruh pada disiplin kerja, (3) tunjangan kinerja berpengaruh negatif signifikan pada kinerja karyawan, (4) motivasi tidak berpengaruh pada kinerja karyawan, (5) disiplin tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Tunjangan kinerja ternyata tidak mampu meningkatkan disiplin, motivasi, dan kinerja karyawan. Sistem tunjangan kinerja yang diterapkan di BPDAS Propinsi Jawa Timur dinilai masih kurang tepat dan perlu diperbaiki.

Kata Kunci: Tunjangan Kinerja, Motivasi, Disiplin, dan Kinerja.

Pendahuluan

Reformasi birokrasi diharapkan mampu mendorong perbaikan dan peningkatan kinerja birokrasi. Pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara telah mengeluarkan kebijakan Reformasi Birokrasi Bidang Sumber Daya Manusia, salah satunya adalah penataan sistem pemberian Tunjangan Kinerja (di Indonesia sering disebut juga dengan istilah remunerasi). Tahun 2014 pemerintah telah menyusun sistem kompensasi baru bagi Aparatur Sipil Negara (ASN), yang berbasis pada jabatan dan kinerja (performance). Pemberian tunjangan kinerja sebagai bagian dari upaya mencegah tindak korupsi kalangan birokrasi pemerintah dan dapat menjadi motivasi untuk meningkatkan kinerja para aparatur. Dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara No.5 tahun 2015

disebutkan bahwa Tunjangan kinerja dibayarkan sesuai pencapaian kinerja. Pemberian tunjangan kinerja harus seiring dengan peningkatan kinerja pegawai. Karenanya, seluruh pegawai harus meningkatkan integritas, disiplin, prestasi kerja (kinerja), kerjasama diantara para pegawai, serta meningkatkan komitmen dan motivasi. Besar tunjangan kinerja bersifat fluktuatif tergantung kinerja pegawai yang bersangkutan. Hal itu sesuai dengan pendapat Simamora (2004:34) yang menyatakan bahwa prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab pegawai tersebut. Dari perspektif teoritis kompensasi berbasis kinerja merupakan gagasan yang inovatif karena sistem ini memungkinkan organisasi mendorong tingkat rata-rata motivasi kerja individu, meningkatkan pencapaian yang berorientasi individu dan mempertahankan penilaian yang tinggi bagi pegawai yang memiliki kinerja tinggi (Kopelman, 2001:37).

Berdasar hasil penelitian terdahulu terlihat bahwa pemberian tunjangan memberikan dampak positif terhadap kinerja, motivasi dan disiplin pegawai seperti pada penelitian Boedianto (2012), Palagia, dkk (2012), James dkk(2015). Namun pada penelitian yang lain terlihat bahwa tidak semua pemberian tunjangan memberikan dampak seperti yang diharapkan, seperti penelitian Kristanti (2012), dan Andrianto(2013).

Tunjangan kinerja juga diberikan pada para pegawai Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Dimana salah satu Unit Pelaksana Teknisnya adalah Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai (BPDAS) yang bertugas melaksanakan pembangunan sektor kehutanan yang berkaitan dengan kegiatan rehabilitasi hutan dan lahan. Di Jawa Timur terdapat 2 BPDAS yaitu BPDAS Brantas – Surabaya dan BPDAS Sampean– Bondowoso. Kementerian Kehutanan sendiri sejak tahun 2013 telah melaksanakan Reformasi Birokrasi dan memperoleh Tunjangan Kinerja yang diberikan berdasar 17 kelas jabatan.

Tunjangan kinerja memperhitungkan capaian kinerja pegawai yang dinilai dalam satu tahun. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011, penilaian kinerja pegawai terdiri dari dua unsur, yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku pegawai. Adanya target pencapaian kinerja sesuai sasaran kerja dalam SKP yang dibuat oleh PNS, diharapkan akan menciptakan PNS yang kinerjanya bagus, termotivasi dan mempunyai perilaku yang baik dalam hal pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan, karena selama ini telah terbentuk opini di masyarakat bahwa PNS selalu diasosiasikan dengan berkinerja kurang baik, motivasi rendah dan disiplin sangat kurang.

Berdasarkan wawancara pendahuluan dengan bagian kepegawaian BPDAS diketahui bahwa tingkat ketepatan kehadiran pegawai BPDAS sebelum menerima tunjangan kinerja cukup rendah. Pegawai BPDAS banyak yang datang terlambat dan pulang lebih cepat dari jam seharusnya dengan berbagai alasan. Setelah diterapkannya pemberian tunjangan kinerja, tingkat kehadiran pegawai mengalami peningkatan dari pada

sebelumnya, namun apakah hal itu dikarenakan pemberian tunjangan kinerja atau faktor lain belum diketahui, karena selama ini belum ada evaluasi di BPDAS untuk menilai kesesuaian pemberian tunjangan kinerja terhadap disiplin pegawai. Demikian pula dengan motivasi dan kinerja pegawai, sebelum ada pemberian tunjangan kinerja diketahui dalam menyelesaikan pekerjaan terutama berkaitan dengan penyelesaian laporan pertanggungjawaban kegiatan juga cukup banyak yang selesai tidak tepat waktu, dan biasanya baru diselesaikan jika ada pemeriksaan dari Inspektorat Jenderal maupun Badan Pemeriksa Keuangan. Setelah diterapkannya pemberian tunjangan kinerja tingkat penyelesaian laporan pertanggungjawaban kegiatan mengalami perubahan setidaknya laporan sudah diselesaikan ketika akhir tahun anggaran. Muncul pertanyaan apakah pemberian tunjangan kinerja ini mampu memberi motivasi dan meningkatkan disiplin kerja pegawai BPDAS di Jawa Timur, sehingga berdampak pada kinerja pegawai. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh: (a) Tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja pegawai BPDAS di Jawa Timur; (b) Tunjangan kinerja terhadap disiplin kerja pegawai BPDAS di Jawa Timur; (c) Tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai BPDAS di Jawa Timur; (d) Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai BPDAS di Jawa Timur; dan (e) Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai BPDAS di Jawa Timur.

Metodologi

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, termasuk dalam *confirmatory research* sekaligus *explanatory research* yang menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Populasi dalam penelitian ini adalah PNS di Unit Pelaksana Teknis Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan yang bergerak dalam bidang Pengelolaan DAS di Jawa Timur yakni BPDAS Brantas - Surabaya dan BPDAS Sampean - Bondowoso sebanyak 104 orang, dengan sampel 83 orang. Pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling* berdasarkan kriteria *Slovin*. Pengumpulan data dilakukan dengan kuisioner dan wawancara tidak terstruktur. Teknik pengukuran data menggunakan skala likert. Variabel dalam penelitian ini: Variabel eksogen adalah tunjangan kinerja (X); Variabel intervening adalah motivasi kerja (Z1) dan disiplin kerja (Z2); Variabel endogen adalah kinerja pegawai (Y). Uji validitas pada penelitian ini menggunakan metode *Pearson Product Moment*, dikatakan valid jika data memiliki $\text{sig} < 0,05$. Reliabilitas dalam studi ini diuji dengan *Alpha Cronbach*, dikatakan handal bila memiliki $\text{Alpha Cronbach} \geq 0,6$. *Method of Successive Interval* (MSI) digunakan untuk mengubah data ordinal menjadi data interval. Dalam penelitian ini normalitas data dilihat dengan *kolmogorov-smirnov test*, yang mempunyai kriteria jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal. Guna mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinieritas dilihat nilai *Tolerance* $> 0,10$ dan jika nilai $\text{VIF} < 10,00$ maka tidak terjadi multikolinieritas. Untuk mendeteksi keberadaan

heteroskedastisitas, dengan melihat grafik plot dari nilai prediksi variabel independen (ZPRED) dengan nilai residualnya (SRESID). Langkah-langkah pengujian hipotesisnya yaitu Menentukan formasi Hipotesis Kerja (H1); Menentukan tingkat signifikansi. Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah 5% ($\alpha = 0,05$); Membandingkan nilai signifikansi dengan $\alpha = 0,05$

Hasil dan Pembahasan

Variabel dalam penelitian ini terbukti valid karena lebih kecil dari 0,05 dan semua variabel bernilai Cronbach's Alpha > 0,60, sehingga variabel dikatakan reliabel. Variabel yang diteliti mempunyai distribusi data normal, sig 0,473 > 0,05. Semua variabel memiliki nilai tolerance 0,1 dan nilai VIF < 10, sehingga tidak terjadi multikolinieritas. Tidak terdapat pola tertentu pada grafik, dimana scatterplot menyebar, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas dalam penelitian. Masing-masing jalur yang diuji mewakili hipotesis yang ada dalam penelitian ini.

Tabel 1. Nilai Koefisien Jalur terhadap Variabel yang Diteliti

No	Variabel			<i>Estimate</i>	P
1.	Z ₁	<---	X	-0,031	0,904
2.	Z ₂	<---	X	-0,134	0,395
3.	Y	<---	X	-0,343	0,021
4.	Y	<---	Z ₁	0,109	0,089
5.	Y	<---	Z ₂	0,161	0,124

Sumber: data diolah, 2016.

Tabel 1. menunjukkan bahwa tunjangan kinerja mempunyai hubungan linier negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi dan disiplin kerja, sedangkan terhadap kinerja mempunyai hubungan linier negatif tapi signifikan. Motivasi kerja dan disiplin kerja secara keseluruhan mempunyai hubungan linier positif terhadap kinerja, namun dalam penelitian ini tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

- a. Tunjangan kinerja tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja, H1 tidak terbukti, sig 0,904. Pemberian tunjangan kinerja bukan berdasar pencapaian kerja, dan tidak adanya pengakuan dari atasan atas pencapaian kerja pegawai menyebabkan tidak termotivasinya pegawai untuk meningkatkan kerjanya, 22 responden menyatakan bahwa besaran tunjangan kinerja yang diterima tidak ditentukan oleh pencapaian kerja, dan 55 responden menyatakan bahwa mereka tidak menerima pengakuan dari kolega/atasan apabila tugas tercapai. Selain itu tanpa tunjangan kinerja, mereka sudah mendapatkan penghasilan yang dinilai cukup

- b. Tunjangan kinerja tidak berpengaruh terhadap kedisiplinan pegawai BPDAS di Jawa Timur. H2 tidak terbukti, sig 0,506.76 responden menyatakan bahwa mereka masih terlambat masuk kerja, 22 responden menyatakan kurang setuju jika mereka memanfaatkan fasilitas kantor dengan optimal sesuai dengan tujuan pemberian fasilitas tersebut, dan 11 responden menyatakan tidak menaati peraturan kantor.
- c. Tunjangan kinerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPDAS di Jawa Timur. H3 terbukti, sig 0,021, sebesar -0,034, ini berarti apabila pemberian tunjangan kinerja meningkat 1%, kinerja pegawai BPDAS di Jawa Timur justru akan turun sebesar 34%. Pemberian tunjangan kinerja berdasarkan pada kelas jabatan bukan pada prestasi kerjanya, 24 responden menyatakan bahwa mereka tidak setuju jika pencapaian kerja mereka menentukan besaran tunjangan yang mereka terima,
- d. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPDAS di Jawa Timur. H4 tidak terbukti, sig 0,089. Pegawai tidak memiliki motivasi untuk menguasai sesuatu, mereka tidak termotivasi lebih untuk mengembangkan karirnya. 39 responden tidak punya keinginan untuk menjadi pemimpin, 36 responden tidak memiliki ide untuk jadi pemenang.
- e. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. H5 tidak terbukti, sig 0,124. Sebanyak 44 responden menjawab kesulitan mengerjakan tugasnya tepat waktu.

Kesimpulan

- a. Tunjangan kinerja tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja, karena tanpa tunjangan kinerja mereka sudah mendapatkan penghasilan yang dinilai cukup.
- b. Tunjangan kinerja tidak berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai BPDAS di Jawa Timur, pegawai masih sering datang terlambat, masih kurang berdisiplin dalam menggunakan fasilitas kantor.
- c. Tunjangan kinerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPDAS di Jawa Timur. Apabila pemberian tunjangan kinerja meningkat, kinerja pegawai justru akan turun. Hal ini kemungkinan terjadi karena dasar pemberian tunjangan adalah kelas jabatan bukan pada kinerja mereka, sehingga dapat menciptakan kecemburuan pegawai yang berada pada kelas jabatan rendah terhadap pegawai yang ada pada kelas lebih tinggi dimana akhirnya dapat menurunkan kinerja mereka.
- d. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPDAS di Jawa Timur. Pegawai tidak memiliki motivasi untuk menguasai sesuatu, mereka tidak termotivasi lebih untuk mengembangkan karirnya.

- e. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPDAS di Jawa Timur. Tingkat disiplin kerja pegawai masih rendah, karena kurangnya penegakkan aturan institusi dan tidak adanya punishment yang mengena bagi pegawai yang melanggar.

Saran

Dari hasil temuan dapat di sarankan kepada pembuat kebijakan pada BPDAS di Jawa Timur, yaitu:

- a. Tunjangan kinerja diketahui berpengaruh negatif dengan kinerja, sehingga perlu adanya penelitian lebih lanjut, tinjauan atau analisis yang mendalam terhadap kebijakan tunjangan kinerja, baik dari segi perumusan model maupun dari segi teknisnya.
- b. Pegawai perlu diberikan sosialisasi dan pemahaman bahwa tunjangan kinerja merupakan bentuk reward and punishment system dimana pegawai yang berprestasi akan memperoleh ganjaran lebih besar dibandingkan yang malas.
- c. Diperlukan pimpinan institusi yang tegas dan tidak ragu dalam menerapkan aturan sehingga pegawai mau tidak mau akan berusaha untuk berdisiplin.
- d. Perlu adanya penelitian lebih lanjut dalam menentukan variabel-variabel yang dapat dipengaruhi langsung oleh tunjangan kinerja sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai, serta meningkatkan kualitas pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Daftar Referensi

- Andrianto, F.G. 2013. Analisis Remunerasi di Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Unda Anyar Bali. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Gajah Mada*.
- Boedianto, Sugeng. 2012. Pengaruh Pemberian Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Anak Blitar. *Jurnal Ilmu Manajemen, Revitalisasi*, Vol. 1, Nomor 3, Desember 2012.
- James, O.E., Ella, R., Nkamera, Lukpata, F.E., Uwa, S.L., dan Mbum, P.A. 2015. Effect of Reward System Among Health Care Workers Performance: A Case Study of University of Calabar Teaching Hospital Calabar, Nigeria. *Journal of Hospital Administration*. Vol. 4 No. 3 Sciedu Press.
- Kopelman, R.E. 2001. Merit Pay and Organizational Performance: Is There on Bottom Line?. *Journal National Productivity Review* 10,3.
- Kristanti, Dwi. 2012. Implementasi Program Remunerasi Berbasis Kinerja (Studi Implementasi Program Pemberian Honorarium Kinerja Pegawai di Unit Instansi 'X'). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Gajah Mada*.
- Palagja, Misail. Brasit, Nurdin. dan Amar, Muh. Yunus. 2012. Remunerasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pajak. *Jurnal Analisis*, Juni 2012, Vol.1 No.1 : 73 – 78 ISSN 2303-1001.

Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Balai Pustaka.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Menteri Kehutanan Republik Indonesia Nomor: P.34/Menhut-II/2014 tentang Tata Cara Pemberian Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Kehutanan.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.