BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Konsep kinerja pada dasarnya terdiri dari dua sisi, yaitu kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai secara individu dalam suatu organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah total hasil kerja pegawai secara keseluruhan dalam suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi digerakkan oleh peran aktif pegawai secara bersama sebagai pelaku dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Pasolong (2010) menjelaskan bahwa pada dasarnya seorang pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya diharapkan untuk menunjukan hasil kinerja atau *performance* yang terbaik. Hasil kinerja atau *performance* yang ditunjukkan oleh seorang pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor penting untuk peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau intansi dimana pegawai tersebut bekerja. Kinerja ini perlu senantiasa diukur oleh pimpinan agar dapat diketahui sampai sejauh mana perkembangan kinerja dari seorang pegawai pada khususnya dan pada organisasi pada umumnya.

Robbins menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja menurut Prawirosentono adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Pasolong, 2010). Kinerja menurut LA.N (Sedarmayanti, 2009) mengatakan bahwa, *performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja atau untuk kerja atau penampilan kerja.

Menurut Maier kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Gilbert mendefinisikan kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang pegawai. Kinerja pegawai dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu (Notoadmodjo, 2009).

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dinilai dari hasil kerjanya. Secara definitif Bernardin & Russell (Sulistiyani, 2009) menjelaskan kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Pengertian kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2000) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah keseluruhan hasil dari pekerjaan pegawai dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan. Dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang pegawai harus sesuai dengan wewenang, tanggung jawab, moral dan etika yang telah ditetapkan suatu organisasi. Oleh karena itu, maka keseluruhan hasil kerja pegawai dapat dilihat dari kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan serta dilihat dari ketaatannya terhadap peraturan-peraturan yang telah ditetapkan organisasi.

2.1.1. Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut sebagai standar pekerjaan. Untuk menentukan kinerja pegawai baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan. Seseorang dapat dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja yang baik, apabila

hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kerja. Demikian sebaliknya, seseorang yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah.

Bangun (2012) menjelaskan untuk memudahkan penilaian kinerja pegawai, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui :

a. Jumlah pekerjaan; dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
b. Kualitas pekerjaan; setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh pegawai untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan.
c. Ketepatan waktu; setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
d. Kehadiran; semua jenis pekerjaaan tertentu menuntut kehadiran pegawai dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja pegawai ditentukan oleh tingkat kehadiran pegawai dalam mengerjakannya.
e. Kemampuan kerja sama; tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama.

Dengan adanya ukuran standar pencapaian kinerja yang sudah ditetapkan, maka langkah berikutnya adalah mengukur kinerja pegawai dengan cara mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan pencapaian hasil kinerja dari pegawai selama periode waktu tertentu. Dengan membandingkan hasil kinerja aktual dengan standar yang dibuat oleh periode waktu tertentu maka dapat

diketahui kinerja dari pegawai tersebut. Pengukuran kinerja pegawai bergantung kepada jenis pekerjaan dan tujuan dari organisasi.

2.1.2. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi dan peran serta aktif dari individu dalam suatu organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah tingkat kontribusi individu dan peran aktif individu berupa kinerja dalam menyelesaian semua tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Menurut Chung dan Meggison (Sulistiyani, 2009) penilaian kinerja adalah cara untuk mengukur kontribusi pegawai pada suatu orgaisasi. Dengan mengetahui kontribusi pegawai, maka selanjutnya dapat digunakan untuk menyusun program penghargaan dan kompensasi.

Menurut Simamora (2004) menjelaskan penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai. Sedangkan menurut Hasibuan (2001), penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas dan kuantitas yang dihasilkan setiap pegawai.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses dalam kelangsungan suatu organisasi. Dari hasil penilaian kinerja pegawai dapat dilihat kinerja organisasi yang merupakan cerminan dari kinerja pegawai secara keseluruhan karena kinerja merupakan peran serta pegawai dalam organisasi. Dengan demikian, penilaian kinerja pegawai keseluruhan yang merupakan hasil kerja pegawai individu dalam lingkup tanggung jawabnya sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Adanya penilaian kinerja secara rutin dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun program mengembangkan kompetensi pegawai yang berguna untuk meningkatkan kinerja pegawai.

2.1.3. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja menurut Rivai (2010) antara lain :

a. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai;
b. Meningkatkan motivasi;
c. Alat untuk menjaga tingkat kinerja;
d. Pemberian imbalan yang serasi, sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan berbagai imbalan lainnya;
e. Pengembangan SDM dalam penugasan kembali seperti diadakannya mutasi atau transfer, promosi atau kenaikan jabatan, pendidikan dan pelatihan
f. Alat untuk membantu dan mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

Sedangkan tujuan penilaian kinerja menurut Sulistiyani (2009) adalah :

a. Mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai;
b. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya;
c. Mendistribusikan *reward* dari organisasi yang dapat berupa pertambahan gaji dan promosi yang adil;
d. Mengadakan penelitian manajemen personalia.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang tujuan penilaian kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja merupakan acuan yang dapat dipakai sebagai informasi untuk mengambil keputusan dalam memberikan imbalan atau kompensasi yang layak yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan imbalan lainnya untuk kesejahteraan pegawai. Dengan adanya penilaian kinerja, organisasi dapat mengetahui dan menghitung besaran jumlah kompensasi yang harus diterima pegawai atas kinerja yang telah dicapai.

2.2. Pengertian Kompensasi

Kompensasi selalu dipakai oleh manajemen sebagai cara untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja pada pegawai. Kompensasi dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Umar, 2010). Menurut Flippo, kompensasi didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak yang diberikan kepada pegawai atas jasa-jasanya dalam rangka membantu pencapaian tujuan organisasi (Sofyandi, 2013). Siagian (2008) mengemukakan bahwa kompensasi atau sistem imbalan yang baik adalah sistem imbalan yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan orang dengan berbagai sikap atau perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi. Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas (Bangun, 2012).

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka. Kompensasi sangat penting bagi pegawai itu sendiri sebagai individu karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan pegawai itu sendiri. Sebaliknya besar kecil kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar, para pegawai akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Akan tetapi bila kompensasi itu diberikan tidak memadai atau kurang tepat maka prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja pegawai justru akan menurun (Notoadmodjo, 2009).

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah semua bentuk imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan organisasi sebagai penghargaan pada pegawai yang telah memberikan tenaga dan pikiran

sebagai kontribusi dalam mewujudkan tujuan perusahaan sebagai imbalan balik dari pekerjaan yang telah dilakukan.

2.2.1 Tujuan Kompensasi

Tujuan utama organisasi merancang sistem kompensasi adalah untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya serta mempertahankan pegawai yang berkompeten (Sutrisno, 2014). Pemberian kompensasi yang cukup baik dan tinggi berimplikasi terhadap organisasi agar berhati-hati, efisien dan efektif dalam menggunakan tenaga kerja. Hal membuat organisasi memperoleh manfaat yang maksimal. Pemberian kompensasi yang efektif dan efisien secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas serta pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan. Disisi lain kompensasi juga bertujuan untuk (Sulistiyani, 2009) :

a. Pemenuhan kebutuhan ekonomi;
b. Mendorong peningkatan produktivitas kerja;
c. Pengkaitan kompensasi dengan kesuksesan organisasi;
d. Memikat pegawai dan menahan pegawai yang kompeten.

2.2.2 Asas-Asas Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer (Sutrisno, 2014).

Menurut Tohardi kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan *(worth)* dan keadilan *(equity)* (Sutrisno, 2014).

Program kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak. Asas adil berarti besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap pegawai harus disesuaikan dengan kinerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja dan memenuhi persyaratan internal. Sedangkan asas layak berarti bahwa kompensasi yang diterima dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal (Hasibuan, 2011).

Agar efektif, kompensasi seharusnya dapat memenuhi kebutuhan dasar, mempertimbangkan keadilan internal dan eksternal, pemberiannya disesuaikan dengan kebutuhan individu. Hal senada juga dikemukakan oleh Robbins bahwa penghargaan dapat meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan kerja apabila (Sutrisno, 2013) :

a. Mereka merasakan adanya keadilan dalam kompensasi;
b. Penghargaan yang mereka terima dikaitkan dengan kinerja mereka;
c. Berkaitan dengan kebutuhan individu.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka asas adil diartikan bahwa kompensasi harus diberikan sesuai dengan keseluruhan hasil kerja yang dicapai pegawai, sedangkan asas layak diartikan bahwa kompensasi yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan primer pegawai. Pemberian kompensasi kepada pegawai, asas adil dan layak harus mendapatkan perhatian dengan sebaik-baiknya agar kompensasi yang diberikan dapat memotivasi pegawai sehingga dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

2.2.3. Jenis Jenis Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Menurut Singodimedjo (Sutrisno, 2014), kompensasi dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, seperti dalam bentuk pemberian uang, pemberian material dan fasilitas dan dalam bentuk pemberian kesempatan berkarier. Pemberian uang secara langsung dapat berupa gaji, tunjangan dan insentif. Gaji adalah kompensasi yang diberikan kepada seseorang

pegawai secara periodik (biasanya sebulan sekali). Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan organisasi kepada para pegawainya, karena pegawai tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada pegawai tertentu karena keberhasilan prestasi atas prestasinya.

Kompensasi dalam hal ini dapat dikategorikan ke dalam dua golongan besar, yaitu (Sofyandi, 2013):

a. Kompensasi Langsung *(direct compensation)*

Kompensasi langsung adalah suatu balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan organisasi. Kompensasi ini diberikan karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tersebut. Contoh kompensasi langsung : upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan.

b. Kompensasi Tidak Langsung *(indirect compensation)*

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada pegawai sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan pegawai. Contoh kompensasi tidak langsung : tunjangan hari raya (THR), tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan dan lainnya, termasuk fasilitas dan pelayanan yang diberikan organisasi.

Menurut Schuler dan Jackson (Bangun, 2012), kompensasi langsung adalah berupa perlindungan umum (jaminan sosial), perlindungan pribadi (pensiun, tabungan, pesangon tambahan dan asuransi), bayaran tidak masuk kantor (berupa pelatihan, cuti kerja, sakit) dan tunjangan siklus hidup (program kesehatan, perawatan anak). Kompensasi langsung dapat berupa gaji pokok dan pembayaran berdasarkan kinerja (bonus, pembayaran tunjangan dan pembayaran insentif).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka tunjangan kinerja pegawai termasuk ke dalam kompensasi langsung karena tunjangan kinerja merupakan suatu balas jasa yang diberikan kepada pegawai karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan instansi, selain itu tunjangan kinerja berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Pembayaran tunjangan kinerja merupakan pembayaran yang berdasarkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, tunjangan kinerja individu pegawai dapat meningkat atau menurun sejalan dengan peningkatan atau penurunan kinerja yang diberikannya kepada organisasi.

2.2.4. Tunjangan Kinerja

Tunjangan kinerja yang diberikan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kayu Agung dasar hukumnya adalah Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 63 tahan 2011 dan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 41 tahun 2014 tentang Pelaksanaan Pembayaran Tunjangan Kinerja.

Pengertian Tunjangan Kinerja menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Indonesia No. 63 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri, adalah fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh seorang individu pegawai. Kinerja individu pegawai harus sejalan dengan kinerja yang dicapai oleh instansinya.

Tunjangan kinerja dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi menggunakan prinsip-prinsip :

a. Efisiensi atau optimalisasi pagu anggaran belanja Kementerian atau Lembaga dan Pemerintahan Daerah.
b. *Equal pay for equal work*, pemberian besaran tunjangan kinerja sesuai dengan harga jabatan dan pencapain kinerja.

Tunjangan kinerja pegawai dapat meningkat atau menurun sejalan dengan peningkatan atau penurunan kinerjanya. Adanya hubungan erat antara tunjangan kinerja dan kinerja pegawai, maka dapat dikatakan juga jika tunjangan kinerja adalah suatu proses pemberian imbalan yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan hasil kerja yang dicapai pegawai. Pemberian tunjangan kinerja pegawai dilaksanakan secara adil dan layak yang sesuai dengan bobot pekerjaan dan tanggung jawabnya untuk memacu produktivitas serta menjamin kesejahteraan pegawai. Kementerian atau Lembaga yang telah menerima tunjangan kinerja harus memiliki kinerja yang terukur, melalui penerapan Sasaran Strategis (SS) Pegawai.

Pemberian Tunjangan Kinerja di dalam suatu organisasi berfungsi sebagai berikut (Burhanuddin Yusuf, 2016):

a. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan pemberian tunjangan kinerja pada pegawai yang berprestasi akan mendorong dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik.
b. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian tunjangan kinerja pada pegawai mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga pegawai dengan seefisien dan seefektif mungkin.
c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian tunjangan kinerja dapat membantu stabilisasi organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.

Tujuan Pemberian Tunjangan Kinerja. Pemberian tunjangan kinerja di dalam suatu organisasi memiliki tujuan sebagai berikut (Sadili Samsudin, 2006) :

a. Pemenuhan kebutuhan ekonomi. Pegawai menerima Tunjangan Kinerja untuk dapat memenuhi kebutuhan ekonominya, dengan kata lain, untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

b. Meningkatkan Produktivitas Kerja. Pemberian Kompensasi yang makin baik akan mendorong pegawai untuk termotivasi bekerja secara produktif.
c. Memajukan Organisasi. Semakin besar tunjangan yang diberikan, maka suatu organisasi menunjukkan bahwa pendapatan suatu organisasi yang digunakan untuk memberikan tunjangan kinerja semakin besar.
d. Menciptakan keseimbangan dan keadilan. Hal ini berarti bahwa pemberian tunjangan kinerja berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai pada jabatannya sehingga tercipta keseimbangan antara *"input"* dan *"output"*.

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia No 85/PMK.01/2015 tentang Penegakan Disiplin Dalam Kaitannya dengan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara di Lingkungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia, menjelaskan pada Pasal 1 bahwa Tunjangan adalah penghasilan selain gaji yang diberikan kepada Pegawai yang aktif berdasarkan kompetensi dan kinerja yang meliputi Tunjangan Kinerja dan Tunjangan Tambahan Unsur Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara

2.2.5 Pengukuran Tunjangan Kinerja

Dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 37 Tahun 2015 Tentang Tunjangan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak Pasal 2 Ayat 3b menyatakan bahwa pemberian tunjangan kinerja dilakukan paling sedikit mempertimbangkan kriteria sebagai berikut :

a. Capaian kinerja organisasi; dan
b. Capaian kinerja pegawai

Penerapan pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja pegawai Kantor Pajak Pratama Kayu Agung pada aturan diatas mempertimbangan kriteria sebagai berikut :

a. Tingkat pencapaian kinerja organisasi dihitung berdasarkan pencapaian Indikator Kerja Utama (IKU) dengan Sasaran Strategis (SS) yang sudah ditetapkan.
b. Pencapaian kinerja pegawai dihitung berdasarkan tingkat kedisiplinan pegawai sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri dan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 85/PMK.01/2015 Tentang Penegakan Disiplin Dalam Kaitannya dengan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara di Lingkungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Menurut Bernardin dan Russel (Kaswan, 2012) menjelaskan kriteria utama yang digunakan untuk mengukur kinerja diantaranya yaitu kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Kualitas diartikan sebagai seberapa jauh atau baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikendaki oleh suatu aktivitas. Kuantitas diartikan sebagai jumlah yang dihasilkan, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan. Sedangkan ketepatan waktu diartikan sebagai seberapa jauh/baik sebuah aktivitas diselesaikan.

Adanya kaitan erat antara tunjangan kinerja dan kinerja pegawai yang berlaku di lingkungan kerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kayu Agung, maka pengukuran tunjangan kinerja yang diberikan kepada pegawai disesuaikan dengan hasil penilaian :

1. Indikator kinerja utama (IKU) dengan target Sasaran Strategis (SS) yang sudah ditetapkan
2. Tingkat kedisiplinan pegawai yang dinilai berdasarkan :
   a. Tingkat kehadiran dan ketepatan waktu hadir di tempat kerja sesuai dengan hari kerja dan jam kerja yang sudah ditentukan oleh peraturan yang berlaku
   b. Tidak adanya pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh pegawai pada saat menjalan aktifitas dalam melaksanakan pekerjaan.

Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kayu Agung jam kerja dan hari kerja pegawai mengacu kepada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur negara Dan Reformasi Birokrasi Indonesia No 6 Tahun 2018 Tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Di Lingkungan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Indonesia pasal 3 yang mengatur hari dan jam kerja sebagai berikut :

a. Hari Senin sampai dengan hari Kamis jam 07.30 - 16.00 WIB, dengan waktu istirahat jam 12.00 - 13.00 WIB; dan
b. Hari Jumat jam 07.30 – 16.30 WIB, dengan waktu istirahat jam 11.30 - 13.00 WIB.
c. Jumlah jam kerja efektif yaitu 7 jam 30 menit ditambah istirahat selama 1 jam atau paling sedikit 8 jam 30 menit setiap hari.
d. Jam kerja pada bulan Ramadhan diatur tersendiri pada setiap bulan Ramadhan yang pelaksanaannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia No 37 tahun 2015 pada Pasal 2 Ayat 4 menyatakan bahwa pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai pajak murni dilihat dari realisasi penerimaan pajak tahun sebelumnya. Jika penerimaan pajak tidak tercapai, maka pegawai pajak tidak menerima tunjangan kinerja 100%. Perhitungannya adalah sebagai berikut :

a. Realisasi penerimaan pajak 95% atau lebih, tunjangan kinerja tetap 100%.
b. Realisasi penerimaan pajak 90-95%, tunjangan kinerja 90%.
c. Realisasi penerimaan pajak 80-90%, tunjangan kinerja 80%.
d. Realisasi penerimaan pajak 70-80%, tunjangan kinerja 70%.
e. Realisasi penerimaan pajak kurang dari 70%, tunjangan kinerja 50%.

Tunjangan Kinerja yang yang diterima oleh Pegawai Kantor Pajak Pratama Kayu Agung sesuai dengan peringkat dan jabatan yang ada dalam struktur organisasi mengacu pada Peraturan Presiden Republik Indonesia No 37 Tahun 2015 Tentang Tunjangan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak seperti tabel 2.1 dibawah ini :

Tabel 2.1 Tunjangan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak

Peringkat Jabatan	Jabatan	Tunjangan Kinerja
26	Pejabat Struktural (Eselon I)	99.720.000,00
25	Pejabat Struktural (Eselon I)	95.602.000,00
24	Pejabat Struktural (Eselon I)	84.604.000,00
23	Pejabat Struktural (Eselon II)	81.940.000,00
22	Pejabat Struktural (Eselon II)	72.522.000,00
21	Pejabat Struktural (Eselon II)	64.192.000,00
20	Pejabat Struktural (Eselon II)	56.780.000,00
	Pranata Komputer Utama	42.585.000,00
19	Pejabat Struktural (Eselon III)	46.478.000,00
18	Pejabat Struktural (Eselon III)	42.058.000,00
	Pemeriksa Pajak Madya	34.172.125,00
	Penilai PBB Madya	28.914.875,00
17	Pejabat Struktural (Eselon III)	37.219.800,00
	Pranata Komputer Madya	27.914.850,00
16	Pejabat Struktural (Eselon IV)	28.757.200,00
	Pemeriksa Pajak Muda	25.162.550,00
	Penilai PBB Muda	21.567.900,00
15	Pejabat Struktural (Eselon IV)	25.411.600,00
	Pemeriksa Pajak Penyelia	22.235.150,00
	Penilai PBB Penyelia	19.058.700,00
14	Pejabat Struktural (Eselon IV)	22.935.762,50
	Pranata Komputer Muda	21.586.600,00
13	Pemeriksa Pajak Pertama	17.268.600,00
	Pranata Komputer Penyelia	16.189.312,50
	Pranata Komputer Pertama	16.189.312,50
	Penilai PBB Pertama	15.110.025,00
12	Pemeriksa Pajak Pelaksana Lanjutan	15.417.937,50
	Penilai PBB Pelaksana Lanjutan	14.390.075,00
	Penelaah Keberatan Tk.I	15.417.937,50
	Pelaksana Lainnya	11.306.487,50
11	Penelaah Keberatan Tk.II	14.684.812,50
	Account Representative Tk.I	14.684.812,50
	Pelaksana Lainnya	10.768.862,50
10	Pranata Komputer Pelaksana Lanjutan	13.986.750,00
	Penelaah Keberatan Tk.III	13.986.750,00
	Account Representative Tk.II	13.986.750,00
	Pelaksana Lainnya	10.256.950,00
9	Pemeriksa Pajak Pelaksana	13.320.562,50
	Penilai PBB Pelaksana	12.432.525,00
	Penelaah Keberatan Tk.IV	13.320.562,50
	Account Representative Tk.III	13.320.562,50
	Pelaksana Lainnya	9.768.412,50
8	Pranata Komputer Pelaksana	12.686.250,00
	Penelaah Keberatan Tk.V	12.686.250,00
	Account Representative Tk.IV	12.686.250,00
	Pelaksana Lainnya	8.457.500,00
7	Pranata Komputer Pelaksana Pemula	12.316.500,00
	Account Representative Tk.V	12.316.500,00
	Pelaksana Lainnya	8.211.000,00
6	Pelaksana	7.673.375,00
5	Pelaksana	7.171.875,00
4	Pelaksana	5.361.800,00

Sumber : Peraturan Presiden Republik Indonesia No 37 Tahun 2015 Tentang Tunjangan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak

2.2.6 Pemotongan Tunjangan Kinerja

Bagi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kayu Agung yang melakukan pelanggaran disiplin menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri maka akan diberlakukan pemotongan tunjangan yang besar persentasenya disesuaikan dengan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia No 85/PMK.01/2015 Tentang Penegakan Disiplin Dalam Kaitannya dengan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara di Lingkungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Pada Pasal 7 ayat 1 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri kriteria pemotongan tunjangan diberlakukan kepada :

a. Pegawai yang tidak masuk bekerja atau tidak berada di tempat tugas selama 7 ½ (tujuh setengah) jam atau lebih dalam sehari;
b. Pegawai yang terlambat pada jam masuk kerja;
c. Pegawai yang pulang sebelum waktunya;
d. Pegawai yang tidak mengganti waktu keterlambatan;
e. Pegawai yang tidak mengisi absensi/daftar hadir;
f. Pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin;
g. Pegawai yang dikenakan pemberhentian sementara dari jabatan negeri;
h. Pegawai yang diberhentikan dari jabatan organiknya dengan diberikan uang tunggu (belum diberhentikan sebagai Pegawai); dan /atau
i. Pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan yang diberikan cuti di luar tanggungan Negara atau dalam bebas tugas untuk menjalani masa persiapan pensiun.

Untuk lebih jelas mengenai jenis hukuman dan sanksi pemotongan tunjangan untuk pelanggaran disiplin pegawai beserta persentase dan masa pemberlakuan pemotongan tunjangan dapat dilihat pada tabel 2.2 berikut dibawah ini:

Tabel 2.2. Jenis Hukuman dan Sanksi Pemotongan Tunjangan untuk Pelanggaran Disiplin

PERATURAN PEMERINTAH No. 53 TAHUN 2010				PERATURAN MENTERI KEUANGAN No. 85/PMK.01/2015			
PASAL	**PELANGGARAN**	**JENIS HUKUMAN**		**PASAL**		**POTONGAN TUNJANGAN**	
Pasal 8	Tidak masuk kerja 5 hari tanpa alasan yang sah	Disiplin Ringan	Teguran Lisan	Pasal 15	Ayat 1 poin a.1	25% selama 2 bulan	Jika Pegawai dijatuhi hukuman disiplin berupa teguran lisan
	Tidak masuk kerja 5-10 hari tanpa alasan yang sah		Teguran Tertulis		Ayat 1 poin a.2	25% selama 3 bulan	Jika Pegawai dijatuhi hukuman disiplin berupa teguran tertulis
	Tidak masuk kerja 11-15 hari tanpa alasan yang sah		Pernyataan Tidak Puas Secara Tertulis		Ayat 1 poin a.3	25% selama 6 bulan	Jika Pegawai dijatuhi hukuman disiplin berupa pernyataan tidak puas secara tertulis
Pasal 9	Tidak masuk kerja 16-20 hari tanpa alasan yang sah	Disiplin Sedang	Penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 tahun		Ayat 1 poin b.1	50% selama 6 bulan	Jika Pegawai dijatuhi hukuman disiplin berupa penundaan kenaikan gaji selama 1 tahun
	Tidak masuk kerja 21-25 hari tanpa alasan yang sah		Penundaan kenaikan pangkat selama 1 tahun		Ayat 1 poin b.2	50% selama 9 bulan	Jika Pegawai dijatuhi hukuman disiplin berupa penundaan kenaikan pangkat selama 1 tahun
	Tidak masuk kerja 26-30 hari tanpa alasan yang sah		Penurunan pangkat lebih rendah selama 1 tahun		Ayat 1 poin c.3	50% selama 12 bulan	Jika Pegawai dijatuhi hukuman disiplin berupa penurunan pangkat lebih rendah selama 1 tahun
Pasal 10	Tidak masuk kerja 31-35 hari tanpa alasan yang sah	Disiplin Berat	Penurunan pangkat lebih rendah selama 3 tahun		Ayat 1 poin c.1	85% selama 12 bulan	Jika Pegawai dijatuhi hukuman disiplin berupa penurunan pangkat lebih rendah selama 3 tahun
	Tidak masuk kerja 36-40 hari tanpa alasan yang sah		Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah bagi PNS yang menduduki jabatan struktural dan fungsional		Ayat 1 poin c.2	90% selama 12 bulan	Jika Pegawai dijatuhi hukuman disiplin berupa Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah
	Tidak masuk kerja 41-45 hari tanpa alasan yang sah		Pembebasan dari jabatan bagi PNS yang menduduki jabatan strukturan dan fungsional tertentu		Ayat 1 poin b.3	95% selama 12 bulan	Jika Pegawai dijatuhi hukuman disiplin berupa pembebasan dari jabatan
	Tidak masuk kerja lebih dari 46 hari tanpa alasan yang sah		Pemberitahuan dengan tidak hormat tidak atas permintaan sendiri/pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS		Ayat 1 poin c.4	100%	Jika Pegawai dijatuhi hukuman disiplin berupa pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau pemberhentian dengan tidak hormat dengan mengajukan banding administratif ke Badan Pertimbangan Kepegawaian

Sumber : Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 53 Tahun 2010 dan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia No 85/PMK.01/2015

Tabel 2.3. Pemotongan Tunjangan Bagi Pegawai yang Tidak masuk Bekerja

PERATURAN MENTERI KEUANGAN No. 85/PMK.01/2015			
PASAL	**AYAT**	**POTONGAN TUNJANGAN**	**KETERANGAN**
Pasal 8	Ayat 1	5%	Tiap 1 hari tidak masuk bekerja atau tidak berada ditempat tugas selama 7½ jam atau lebih dalam sehari
Pasal 11	Ayat 1 poin a	0%	Cuti tahunan berjalan
		5%	Cuti tahunan berjalan kemudian menjalani cuti besar pada tahun yang sama
	Ayat 1 poin c	0% dan 2,5%	Menjalani cuti sakit
	Ayat 1 poin d	0% dan 2,5%	Menjalani cuti bersalin
	Ayat 2	5%	Menjalani cuti tahunan menggunakan hak cuti tahunan pada tahun berjalan dan pada tahun yang sama menjalani cuti besar
Pasal 13	Ayat 1 poin a	2,5%	Sakit dengan surat keterangan dokter namun tidak menjalani rawat inap untuk paling lama 2 hari kerja, untuk hari berikutnya dikenakan potongan sesuai Pasal 8 Ayat 1
	Ayat 1 poin b	0%	Menjalani rawat inap di Puskesmas atau Ruumah Sakit dengan surat keterangan rawat inap dan fotokopi rincian biaya untuk paling lama 25 hari kerja
		2.5%	Rawat inap pada hari berikutnya setelah 25 hari kerja
Pasal 14	Ayat 1	0%	Cuti bersalin untuk anak ke-1 sampai ke-3 sejak diangkat senagai caon PNS selama 5 hari kerja
		2,5%	Cuti bersalin pada hari berikutnya setelah 5 hari kerja
	Ayat 2	5%	Cuti bersalin anak ke-4 dan seterusnya sejak diangkat sebagai calon PNS

Sumber : Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia No 85/PMK.01/2015

Pada tabel 2.3 diatas menjelaskan besarnya potongan tunjangan pegawai akibat pelanggaran disiplin tidak masuk bekerja karena tanpa keterangan, sakit, ijin dan cuti. Sedangkan untuk pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin akibat terlambat masuk kerja, maka potongan tunjangan besarnya seperti tabel 2.4 di bawah ini :

Tabel 2.4. Persentase Pemotongan Tunjangan Bagi Pegawai Yang Terlambat Masuk Bekerja

TINGKAT KETERLAMBATAN (TL)	WAKTU MASUK BEKERJA	PERSENTASE PEMOTONGAN
TL 1	07.31 s.d < 08.01	0,5%
TL 2	08.01 s.d < 08.31	1%
TL 3	08.31 s.d < 09.01	1,25%
TL 4	≥ 09.01 dan/atau tidak mengisi daftar hadir masuk bekerja	2.5%

Sumber : Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia No 85/PMK.01/2015

Untuk pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin pulang lebih awal sebelum waktunya, maka dilakukan potongan tunjangan yang besarnya seperti tabel 2.5 di bawah ini :

Tabel 2.5. Persentase Pemotongan Tunjangan Bagi Pegawai Yang Pulang Sebelum Waktunya

TINGKAT PULANG SEBELUM WAKTU (PSW)	WAKTU PULANG BEKERJA	PERSENTASE PEMOTONGAN
PSW 1	16.31 s.d < 17.00	0%
PSW 2	16.01 s.d < 16.31	1%
PSW 3	15.31 s.d < 16.01	1.25%
PSW 4	≥ 16.01 dan/atau tidak mengisi daftar hadir pulang bekerja	2.5%

Sumber : Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia No 85/PMK.01/2015