

## **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN TUNJANGAN KINERJA BAGI PEGAWAI REKTORAT UNIVERSITAS MULAWARMAN SAMARINDA**

**Muhammad Taufiq Ramadhani<sup>1</sup>**

### ***Abstrak***

***Muhammad Taufiq Ramadhani, Implementasi Kebijakan Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai Rektorat Universitas Mulawarman Samarinda dibawah bimbingan Bapak Dr. Anthonius Margono, M.Si dan Ibu Dini Zulfiani, S.Sos.***

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui mengetahui implementasi kebijakan tunjangan kinerja bagi pegawai Rektorat Universitas Mulawarman Samarinda dan untuk mengetahui faktor penghambat dan pendukung implementasi kebijakan tunjangan kinerja bagi pegawai Rektorat Universitas Mulawarman Samarinda.*

*Jenis penelitian yaitu deskriptif kualitatif. Fokus utama penelitian yang ditetapkan adalah komunikasi, sumberdaya, disposisi, Sruktur birokrasi, faktor yang penghambat dan pendukung dalam pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja bagi pegawai Rektorat Universitas Mulawarman Samarinda. Sumber data yang diambil dari informan yang kompeten, yaitu Kepala Sub Bagian Kepegawaian, tim penyusun dan Pegawai yang tugasnya berhubungan dengan masalah yang diteliti. Sedangkan teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi.*

*Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dilakukan agar pegawai menjalankan tugas pokok dan fungsi. Konsep komunikasi pada implementasi kebijakan tunjangan kinerja pada umumnya tim pemberian tunjangan kinerja di rektorat melihat, apakah sosialisasi yang disampaikan kepada seluruh pegawai dapat diterima dan dipahami dengan baik oleh pegawai sebagai penerima informasi. Jika pesan yang disampaikan dapat diterima secara lengkap, maka komunikasi disebut efektif. Tunjangan kinerja diberikan kepada pegawai di lingkungan Universitas Mulawarman, baik PNS maupun Honorer merupakan sumber daya penerima dan pelaksana implementasi tunjangan kinerja. Faktor sumber daya sebagai salah satu penentu keberhasilan implementasi kebijakan tunjangan kinerja. sumberdaya ini meliputi pegawai, informasi, wewenang dan fasilitas kerja. Di Universitas Mulawarman tidak ada tim khusus penanganan masalah pemberian tunjangan kinerja, di rektorat bagian kepegawaian hanya pelaksana, yang menjadi tim tunjangan kinerja dari Badan Kepegawaian Negara (BKN), Menpan, Dikti, Biro Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan, dan Departemen Keuangan.*

**Kata Kunci : Implementasi, Kebijakan, Tunjangan Kinerja.**

---

<sup>1</sup> Mahasiswa Program S1 Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman. Email: topikmeyko@gmail.com

## **PENDAHULUAN**

Sumber Daya Manusia atau SDM adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam mewujudkan tujuan organisasi yaitu memaksimalkan laba. Tenaga kerja memberi sumbangan berupa tenaga, pikiran, pengalaman, dan keahlian. Hal ini berarti dalam suatu organisasi faktor tenaga kerja merupakan masalah yang kompleks, sehingga dibutuhkan usaha untuk memelihara dan mengembangkannya agar dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan organisasi.

Suatu organisasi perlu didukung oleh pegawai yang berkualitas dan profesional. Agar pegawai dapat mempunyai prestasi kerja yang baik, organisasi sangat perlu memperhatikan kompensasi yang diberikan kepada pegawai. Menurut Wibowo (2007:133), Kompensasi adalah kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) mengamanatkan bahwa pemerintah wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada PNS serta menjamin kesejahteraan PNS. Komponen gaji yang diterima PNS hanya terdiri dari 3 macam yaitu gaji, tunjangan kinerja, dan tunjangan kemahalan.

### ***Rumusan Masalah***

1. Bagaimanakah implementasi kebijakan tunjangan kinerja bagi pegawai Rektorat Universitas Mulawarman Samarinda ?
2. Apa saja faktor penghambat dan pendukung dalam implementasi kebijakan tunjangan kinerja bagi pegawai Rektorat Universitas Mulawarman Samarinda?

### ***Tujuan Penelitian***

1. Untuk mengetahui implementasi kebijakan tunjangan kinerja bagi pegawai Rektorat Universitas Mulawarman Samarinda.
2. Untuk mengetahui faktor penghambat dan pendukung implementasi kebijakan tunjangan kinerja bagi pegawai Rektorat Universitas Mulawarman Samarinda.

### ***Manfaat Penelitian***

Manfaat penelitian menurut Sugiyono (2004:327), merupakan dampak dari tercapainya tujuan, kalau tujuan penelitian dapat tercapai dan rumusan masalah dapat terjawab secara akurat maka penelitian minimal penelitian yang dilakukan mempunyai manfaat yang optimal., mengemukakan hasil penelitian ada dua hal yaitu :

1. Manfaat teoritis yaitu manfaat untuk mengembangkan ilmu pengetahuan. diantaranya :
  - a. Untuk menambah dan memperdalam serta mengembangkan pengetahuan penulis serta sebagai latihan dalam menuangkan hasil pemikiran dan penelitian sesuai dengan ketentuan penulis karya ilmiah di Universitas Mulawarman.

- b. Sebagai proses pembelajaran peneliti dalam menganalisis masalah secara ilmiah
  - c. Menemukan jawaban atas masalah atau kendala-kendala yang ada dalam kebijakan tunjangan kinerja bagi pegawai Rektorat Universitas Mulawarman Samarinda.
2. Manfaat praktis yaitu membantukan memecahkan dan mengantisipasi masalah yang ada pada objek.
- a. Sebagai bahan informasi bagi pegawai Rektorat Universitas Mulawarman Samarinda dalam kebijakan tunjangan kinerja.
  - b. Sebagai sumbangan pemikiran kepada Rektorat Universitas Mulawarman pada umumnya dan pada Bagian Kepegawaian khususnya.

## **KERANGKA DASAR TEORI**

### ***Teori dan Konsep***

Bab ini mengandung sejumlah konsep, generalisasi yang dapat dijadikan landasan teori bagi penelitian yang dilakukan. Teori-teori dan konsep-konsep pada umumnya dapat ditemukan dalam sumber acuan umum yaitu kepustakaan yang berwujud buku-buku teks, ensiklopedi, monograf dan sejenisnya. Sugiyono (2004:55) berpendapat bahwa teori itu :

1. Berkenaan dengan konsep asumsi dan generalisasi yang logis.
2. Berfungsi untuk mengukapkan, menjelaskan dan memprediksi perilaku yang memiliki keteraturan,
3. Sebagai stimulan dan panduan mengembangkan pengetahuan.

Pendapat tersebut diatas menjelaskan bahwa teori merupakan konsep, asumsi dan generalisasi yang logis digunakan sebagai landasan dalam mengukapkan dan menjelaskan sesuatu fenomena sosial yang terjadi.

Menurut Moleong (2004:57) teori merupakan seperangkat proposisi yang tertinggi secara sintaksis (yaitu mengikuti aturan tertentu yang dapat dihubungkan secara logis satu dengan yang lain dengan data dasar yang dapat diamati) dan berfungsi sebagai wahana untuk menjelaskan dan meramalkan fenomena yang dihadapi, Popper (dalam Muhadjir 2002:45) menjabarkan bahwa teori merupakan terkaan-terkaan informative tingkat tinggi tentang semesta ini.

### ***Pengertian Kebijakan***

Sebelum dibahas lebih jauh mengenai konsep kebijakan publik, kita perlu mengakaji terlebih dahulu mengenai konsep kebijakan atau dalam bahasa inggris sering kita dengar dengan istilah *policy*. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kebijakan diartikan sebagai rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak (tentang pemerintahan, organisasi, dan sebagainya); pernyataan cita-cita, tujuan, prinsip dan garis pedoman untuk manajemen dalam usaha mencapai sasaran.

Federick (dalam Agustino, 2008:7) mendefinisikan kebijakan sebagai serangkaian tindakan/kegiatan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dimana terdapat hambatan-hambatan (kesulitan-kesulitan) dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijaksanaan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Pendapat ini juga menunjukkan bahwa ide kebijakan melibatkan perilaku yang memiliki maksud dan tujuan merupakan bagian yang penting dari definisi kebijakan, karena bagaimanapun kebijakan harus menunjukkan apa yang sesungguhnya dikerjakan daripada apa yang diusulkan dalam beberapa kegiatan pada suatu masalah.

### ***Pengertian Kebijakan Publik***

Lingkup dari studi kebijakan publik sangat luas karena mencakup berbagai bidang dan sektor seperti ekonomi, politik, sosial, budaya, hukum, dan sebagainya. Disamping itu dilihat dari hierarkinya kebijakan publik dapat bersifat nasional, regional maupun lokal seperti undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan presiden, peraturan menteri, peraturan pemerintah daerah/provinsi, keputusan gubernur, peraturan daerah kabupaten/kota, dan keputusan bupati/walikota.

Menurut Pressman dan Widavsky (dalam Winarno, 2007:17) mendefinisikan kebijakan publik sebagai hipotesis yang mengandung kondisi kondisi awal dan akibat-akibat yang bias diramalkan. Kebijakan publik itu harus dibedakan dengan bentuk-bentuk kebijakan yang lain misalnya kebijakan swasta. Hal ini dipengaruhi oleh keterlibatan faktor-faktor bukan pemerintah. Menurut Eyestone (dalam Agustino, 2008:6) mendefinisikan kebijakan publik sebagai “hubungan antara unit pemerintah dengan lingkungannya”. Banyak pihak beranggapan bahwa definisi tersebut masih terlalu luas untuk dipahami, karena apa yang dimaksud dengan kebijakan publik dapat mencakup banyak hal.

Dye (dalam Islamy, 2009:19) mendefinisikan kebijakan publik sebagai “*is whatever government choose to do or not to do*” (apapun yang dipilih pemerintah untuk dilakukan atau untuk tidak dilakukan). Definisi ini menekankan bahwa kebijakan publik adalah mengenai perwujudan “tindakan” dan bukan merupakan pernyataan keinginan pemerintah atau pejabat publik semata. Di samping itu pilihan pemerintah untuk tidak melakukan sesuatu juga merupakan kebijakan publik karena mempunyai pengaruh (dampak yang sama dengan pilihan pemerintah untuk melakukan sesuatu).

### ***Tahap-Tahap Kebijakan Publik***

Proses pembuatan kebijakan publik merupakan proses yang kompleks karena melibatkan banyak proses maupun variabel yang harus dikaji. Oleh karena itu beberapa ahli politik yang menaruh minat untuk mengkaji kebijakan publik membagi proses-proses penyusunan kebijakan publik kedalam beberapa tahap. Tujuan pembagian seperti ini adalah untuk memudahkan kita dalam mengkaji

kebijakan publik. Namun demikian, beberapa ahli mungkin membagi tahap-tahap ini dengan urutan yang berbeda. Tahap-tahap kebijakan publik menurut Dunn (dalam Winarno, 2007: 32) adalah sebagai berikut :

a) Tahap penyusunan agenda

Para pejabat yang dipilih dan diangkat menempatkan masalah pada agenda publik. Sebelumnya masalah ini berkompetisi terlebih dahulu untuk dapat masuk dalam agenda kebijakan. Pada akhirnya, beberapa masalah masuk ke agenda kebijakan para perumus kebijakan. Pada tahap ini mungkin suatu masalah tidak disentuh sama sekali, sementara masalah yang lain ditetapkan menjadi fokus pembahasan, atau ada pula masalah karena alasan-alasan tertentu ditunda untuk waktu yang lama.

b) Tahap formulasi kebijakan

Masalah yang telah masuk ke agenda kebijakan kemudian dibahas oleh para pembuat kebijakan. Masalah-masalah tadi didefinisikan untuk kemudian dicari pemecahan masalah terbaik. Pemecahan masalah tersebut berasal dari berbagai alternatif atau pilihan kebijakan (*policy alternatives/policy options*) yang ada. Dalam perumusan kebijakan masing-masing alternatif bersaing untuk dapat dipilih sebagai kebijakan yang diambil untuk memecahkan masalah. Dalam tahap ini masing-masing actor akan bersaing dan berusaha untuk mengusulkan pemecahan masalah terbaik.

c) Tahap adopsi kebijakan

Dari sekian banyak alternatif kebijakan yang ditawarkan oleh para perumus kebijakan, pada akhirnya salah satu dari alternatif kebijakan tersebut diadopsi dengan dukungan dari mayoritas legislatif, konsensus antara direktur lembaga atau putusan pengadilan.

d) Tahap implementasi kebijakan

Suatu program kebijakan hanya akan menjadi catatan-catatan elit jika program tersebut tidak diimplementasikan, yakni dilaksanakan oleh badan-badan administrasi maupun agen-agen pemerintah di tingkat bawah. Kebijakan yang telah diambil dilaksanakan oleh unit-unit administratif yang memobilisasikan sumber daya finansial dan manusia. Pada tahap implementasi ini berbagai kepentingan akan saling bersaing. Beberapa implementasi kebijakan mendapat dukungan para pelaksana (*implementors*), namun beberapa yang lain mungkin akan ditentang oleh para pelaksana.

e) Tahap evaluasi kebijakan

Dalam tahap ini kebijakan yang telah dijalankan akan dinilai atau dievaluasi, untuk melihat sejauh mana kebijakan yang dibuat untuk meraih dampak yang diinginkan, yaitu memecahkan masalah yang dihadapi pegawai. Oleh karena itu ditentukan ukuran-ukuran atau kriteria-kriteria yang menjadi dasar untuk menilai apakah kebijakan publik yang telah dilaksanakan sudah mencapai dampak atau tujuan yang diinginkan atau belum.

### ***Ciri-Ciri Kebijakan Publik***

Menurut Suharno (2010:22), ciri-ciri khusus yang melekat pada kebijakan publik bersumber pada kenyataan bahwa kebijakan itu dirumuskan. Ciri-ciri kebijakan publik antara lain :

- a. Kebijakan publik lebih merupakan tindakan yang mengarah pada tujuan daripada sebagai perilaku atau tindakan yang serba acak dan kebetulan. Kebijakan-kebijakan publik dalam system politik modern merupakan suatu tindakan yang direncanakan.
- b. Kebijakan pada hakekatnya terdiri atas tindakan-tindakan yang saling berkait dan berpola yang mengarah pada tujuan tertentu yang dilakukan oleh pejabat-pejabat pemerintah dan bukan merupakan keputusan yang berdiri sendiri. Kebijakan tidak cukup mencakup keputusan untuk membuat undang-undang dalam bidang tertentu, melainkan diikuti pula dengan keputusan-keputusan yang bersangkutan paut dengan implementasi dan pemaksaan pemberlakuan.
- c. Kebijakan bersangkutan paut dengan apa yang senyatanya dilakukan pemerintah dalam bidang tertentu.
- d. Kebijakan publik mungkin berbentuk positif, mungkin pula negatif, kemungkinan meliputi keputusan-keputusan pejabat pemerintah untuk tidak bertindak atau tidak melakukan tindakan apapun dalam masalah-masalah dimana justru campur tangan pemerintah diperlukan.

### ***Jenis Kebijakan Publik***

Banyak pakar yang mengajukan jenis kebijakan publik berdasarkan sudut pandang masing-masing. Anderson (dalam Suharno, 2010:24) menyampaikan kategori kebijakan publik sebagai berikut :

- a. Kebijakan substantif versus kebijakan prosedural Kebijakan substantif yaitu kebijakan yang menyangkut apa yang akan dilakukan oleh pemerintah. Sedangkan kebijakan prosedural adalah bagaimana kebijakan substantif tersebut dapat dijalankan.
- b. Kebijakan distributif versus kebijakan regulatori versus kebijakan redistributif Kebijakan distributif menyangkut distribusi pelayanan atau kemanfaatan pada pegawai atau individu. Kebijakan regulatori merupakan kebijakan yang berupa pembatasan atau pelarangan terhadap perilaku individu atau kelompok pegawai. Sedangkan, kebijakan redistributif merupakan kebijakan yang mengatur alokasi kekayaan, pendapatan, pemilikan atau hak-hak diantara berbagai kelompok dalam pegawai.
- c. Kebijakan materal versus kebijakan simbolik Kebijakan materal adalah kebijakan yang memberikan keuntungan sumber daya komplet pada kelompok sasaran. Sedangkan, kebijakan simbolis adalah kebijakan yang memberikan manfaat simbolis pada kelompok sasaran.
- d. Kebijakan yang barhubungan dengan barang umum (*public goods*) dan barang privat (*privat goods*) Kebijakan *public goods* adalah kebijakan yang mengatur pemberian barang atau pelayanan publik. Sedangkan, kebijakan *privat goods*

adalah kebijakan yang mengatur penyediaan barang atau pelayanan untuk pasar bebas.

Dunn (2000:21) membedakan tipe-tipe kebijakan menjadi lima bagian, yaitu :

- a. Masalah kebijakan (*policy public*) Adalah nilai, kebutuhan dan kesempatan yang belum terpuaskan, tetapi dapat diidentifikasi dan dicapai melalui tindakan public. Pengetahuan apa yang hendak dipecahkan membutuhkan informasi mengenai kondisi-kondisi yang mendahului adanya problem maupun informasi mengenai nilai yang pencapaiannya menuntut pemecahan masalah.
- b. Alternative kebijakan (*policy alternatives*) Yaitu arah tindakan yang secara potensial tersedia yang dapat member sumbangan kepada pencapaian nilai dan pemecahan masalah kebijakan. Informasi mengenai kondisi yang menimbulkan masalah pada dasarnya juga mengandung identifikasi terhadap kemungkinan pemecahannya.
- c. Tindakan kebijakan (*policy actions*) Adalah suatu gerakan atau serangkaian gerakan sesuai dengan alternatif kebijakan yang dipilih, yang dilakukan untuk mencapai tujuan bernilai.
- d. Hasil kebijakan (*policy outcomes*) Adalah akibat-akibat yang terjadi dari serangkaian tindakan kebijakan yang telah dilaksanakan. Hasil dari setiap tindakan tidak sepenuhnya stabil atau diketahui sebelum tindakan dilakukan, juga tidak semua dari hasil tersebut terjadi seperti yang diharapkan atau dapat diduga sebelumnya.
- e. Hasil guna kebijakan adalah tingkat seberapa jauh hasil kebijakan memberikan sumbangan pada pencapaian nilai. Pada kenyataannya jarang ada problem yang dapat dipecahkan secara tuntas, umumnya pemecahan terhadap suatu problem dapat menumbuhkan problem sehingga perlu pemecahan kembali atau perumusan kembali. Jika dilihat secara tradisional para ilmuwan politik umumnya membagi : 1) kebijakan substantif (misalnya kebijakan perburuhan, kesejahteraan sosial, hak-hak sipil, masalah luar negeri); 2) kelembagaan (misalnya: kebijakan legislatif, kebijakan eksekutif, kebijakan yudikatif, kebijakan departemen); 3) kebijakan menurut kurun waktu tertentu (misalnya kebijakan masa reformasi, kebijakan masa orde baru).

### ***Definisi Konsepsional***

Di dalam definisi konsepsional ini, penulis akan menjelaskan tentang masalah-masalah yang akan diteliti, agar dapat diketahui jelas kearah mana maksud dan tujuan dari penelitian dan memudahkan berbagai pihak dalam menginterpretasikan mengenai konsep-konsep sesuai dengan lingkungan penelitian ini. Selain itu untuk menghindarkan adanya penafsiran yang berbeda mengenai konsep penelitian yang dirumuskan. Berdasarkan pendekatan teori yang berkenaan dengan variabel penelitian ini maka yang menjadi konsepsional variabel dapat di rumuskan sebagai berikut :

Implementasi kebijakan tunjangan kinerja pegawai adalah suatu tindakan atau pelaksanaan pemberian balas jasa yang diberikan kepada pegawai, yang

pelaksanaannya dapat diartikan sebagai proses kegiatan terlibatnya komunikasi pegawai, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi pada Rektorat Universitas Mulawarman Samarinda.

## **METODE PENELITIAN**

### ***Jenis Penelitian***

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan penelitian deskriptif kualitatif, yaitu metode dengan prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subyek atau obyek penelitian seseorang, pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya.

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih mendalam, maka penelitian tersebut akan dianalisis secara kualitatif. Menurut Moleong (2004:90) penelitian kualitatif yaitu: "Suatu penelitian yang bersifat alamiah, yang bergantung pada suatu pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri berhubungan dengan orang-orang, latar dan perilaku secara menyeluruh. dalam hal ini mengenai implementasi kebijakan tunjangan kinerja bagi pegawai Rektorat Universitas Mulawarman Samarinda.

### ***Teknik Pengumpulan Data***

Berhasil tidaknya suatu penelitian tergantung pula pada tehnik pengumpulan data yang dipergunakan, artinya apakah tehnik yang dipakai tepat atau tidak didalam mengungkapkan atau mendapatkan data seperti yang diharapkan.

Untuk mendapatkan data tersebut, maka diperlukan adanya metode tertentu dalam pengumpulan data. Adapun metode pengumpulan datanya yaitu dengan menggunakan :

1. Studi Kepustakaan (*Library Research*), artinya penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan teori dan data dari perpustakaan berupa buku-buku ilmiah, peraturan perundang-undangan dan dokumen yang ada hubungannya dengan ruang lingkup penelitian ini, yang dipergunakan sebagai landasan pemikiran dan pembahasan.
2. Penelitian Lapangan (*Field Work Research*), darinya penulis langsung mengadakan penelitian kelapangan dengan mempergunakan beberapa cara yaitu :
  - a. Observasi : yaitu pengamatan dan pencatatan secara langsung terhadap objek yang diteliti untuk mendapatkan data yang diperlukan.
  - b. Wawancara (*interview*), yaitu penulis mengadakan tanya jawab dengan beberapa responden untuk melengkapi keterangan-keterangan yang ada hubungannya dengan penelitian ini.
3. Penelitian dokumen atau dokumen *research* artinya penelitian terhadap seluruh dokumen atau arsip-arsip yang menyangkut masalah implementasi kebijakan tunjangan kinerja bagi pegawai Rektorat Universitas Mulawarman Samarinda.



### ***Alat Pengukur Data***

Dalam penelitian ini penulis berusaha menggambarkan pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja bagi pegawai kantor Rektorat Universitas Mulawarman Kota Samarinda. Karena penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, maka penulis menggunakan Analisis data deskriptif kualitatif. Sedangkan untuk menganalisa data kualitatif menurut Miles & A. Michael (2007:21), analisa data kualitatif terdiri dari 4 komponen, antara lain:

1. Pengumpulan data yaitu data pertama atau data mentah dikumpulkan dalam suatu penelitian.
2. Data reduction/penyederhanaan data yaitu proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan dengan membuat abstraksi, mengubah data mentah yang dikumpulkan dari penelitian kedalam catatan yang telah disortir tau diperiksa. Tahap ini merupakan tahap analisa data yang dipertajam atau memusatkan, membuat dan sekaligus dapat dibuktikan.
3. Penyajian data yaitu menyusun informasi dengan cara tertentu sehingga diperlukan memungkinkan penarikan kesimpulan/pengambilan tindakan lebih lanjut berdasarkan pemahaman.
4. Penarikan kesimpulan yaitu sebagai langkah terakhir yang meliputi pemberian makna data yang telah disederhanakan dan disajikan.

### ***Gambaran Umum Universitas Mulawarman***

Universitas Mulawarman, disingkat Unmul, adalah perguruan tinggi negeri di Samarinda, Kalimantan Timur, Indonesia. Universitas ini berdiri pada tanggal 27 September 1962, sehingga merupakan universitas tertua di Kalimantan Timur. Universitas Mulawarman merupakan perguruan tinggi dengan jumlah mahasiswa terbesar di Kalimantan, dengan jumlah mahasiswa mencapai 55.268 orang terbanyak dari seluruh perguruan tinggi di Kalimantan Timur. Kampus utamanya terletak di Gunung Kelua, sedangkan kampus lainnya terdapat di Jalan Pahlawan, Jalan Banggeris dan Jalan Flores. Nama Mulawarman diambil dari nama Raja Mulawarman Nala Dewa dari Kerajaan Kutai di abad ke-4, kerajaan pertama di Indonesia yang tercatat dalam sejarah, yang berlokasi di Kalimantan Timur.

Provinsi Kalimantan Timur pada tahun 1960-an masih merupakan daerah yang sedikit penduduk dan penyebarannya tidak merata, bahkan banyak daerah yang terisolir. Dari kota Balikpapan ke kota Samarinda saja harus ditempuh dalam waktu 1 hari melalui jalan darat dan sungai. Banyak putra daerah Kalimantan Timur yang melanjutkan pendidikan tinggi harus menuju Banjarmasin, Makassar atau kota-kota di pulau Jawa. Karena itulah, atas keinginan pegawai Kalimantan Timur, direncanakanlah pendirian perguruan tinggi di Samarinda. Gubernur Abdoel Moeis Hasan kemudian meminta Bupati Soebrata Yoeda Soebrata mengadakan pertemuan dengan pemuka pegawai di Samarinda dan kemudian berdasarkan keputusan Pemerintah Daerah Kalimantan

Timur pada tanggal 7 Juni 1962 dibentuklah Perguruan Tinggi Mulawarman di Samarinda.

### ***Visi***

Universitas berstandar internasional yang mampu berperan dalam pembangunan bangsa melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada pegawai yang bertumpu pada sumber daya alam (SDA) khususnya hutan tropis lembab (tropical rain forest) dan lingkungannya.

### ***Misi***

Adapun Misi Universitas Mulawarman adalah sebagai berikut :

1. Menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, berkepribadian dan profesional melalui penyelenggaraan pendidikan tinggi yang bertaraf Internasional;
2. Menghasilkan riset yang berkualitas serta berdaya guna dengan mengedepankan prinsip-prinsip kelestarian lingkungan hidup;
3. Menyelenggarakan kegiatan pengabdian pada kepada pegawai dan menghasilkan karya ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan olahraga yang bermakna dan bermanfaat demi terwujudnya pengelolaan universitas yang akuntabel dan mandiri sesuai dengan standar nasional dan internasional.

### ***Pembahasan***

#### ***Proses Implementasi***

Proses implementasi, sekurang-kurangnya terdapat tiga unsur dari programnya yaitu adanya tunjangan kinerja untuk pegawai dan non pegawai atau kebijakan yang akan dilaksanakan di Universitas Mulawarman, program tersebut berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 Tahun 2013 tentang Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, kemudian dijalankan oleh pelaksana yaitu tim pelaksana tunjangan kinerja pejabat di Universitas Mulawarman sebagai pengawas, Bagian Kepegawaian dan Bagian Keuangan yang menjadi pelaksana implementasi kebijakan tunjangan kinerja dan target tujuan implementasi kebijakan Tunjangan Kinerja yaitu pegawai di lingkungan Universitas Mulawarman . Kelompok pegawai menjadi sasaran dan diharapkan dapat menerima manfaat dari program tersebut dan unsur pelaksana implementasi tunjangan kinerja, baik organisasi ataupun perorangan yang bertanggung jawab dalam pengelolaan, pelaksanaan, dan pengawasan dari jalannya proses implementasi tunjangan kinerja.

#### ***Komunikasi***

Komunikasi kepada pegawai calon penerima tunjangan kinerja baik Pegawai Negeri Sipil dan pegawai Non Pegawai Negeri Sipil dilakukan dengan sosialisasi kepada pegawai sebelum adanya pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai di lingkungan Universitas Mulawarman. Sosialisasi dilaksanakan dengan rapat di ruang serba guna lantai 4 sebagai bentuk sosial. sosialisasi dilakukan

setelah adanya kebijakan tunjangan kinerja dari Rektor, Pembantu Rektor dan para Senat diberikan informasi melalui surat-surat edaran.

Adanya komunikasi tim tunjangan kinerja kepada Pegawai Negeri Sipil dan pegawai Non Pegawai Negeri Sipil dilakukan, agar pegawai menjalankan tugas pokok dan fungsi untuk pendapatan tunjangan kinerja berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 88 Tahun 2013, dan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 Tahun 2013 tentang Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Komunikasi, merupakan syarat pertama dan harus dilakukan bagi keberhasilan implementasi pemberian tunjangan kinerja pegawai, dimana para pegawai harus mengetahui apa yang seharusnya pegawai lakukan.

### ***Sumber Daya***

Sumber daya Universitas Mulawarman adalah Tim Pelaksana tunjangan kinerja disusun dari Rektor, Pembantu Rektor I, II, III dan IV, Kepala BAUK, Kepala BAPKSI dan Kepala BAAK. Tunjangan kinerja diberikan kepada pegawai di lingkungan Universitas Mulawarman, baik PNS maupun Honorer, Jumlah pegawai administrasi di rektorat Universitas Mulawarman berjumlah 540 orang dan Jumlah Honorer di Rektorat Universitas Mulawarman berjumlah 393 Orang Yang berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 Tahun 2013 tentang Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Pelaksana implementasi tunjangan kinerja meliputi pegawai yang memadai, dalam pengimplementasian kebijakan, merupakan salah satu faktor yang penting. Jumlah pegawai dan mutu atau keahlian-keahlian yang dimiliki pegawai harus memadai, setelah itu dibutuhkan juga fasilitas, adanya pegawai, tetapi kurangnya perlengkapan, maka besar kemungkinan implementasi yang direncanakan tidak berhasil.

Sumber daya Universitas Mulawarman yang menjadi kebijakan tunjangan kinerja para tim pelaksana tunjangan kinerja. Faktor sumber daya sebagai salah satu penentu keberhasilan implementasi kebijakan tunjangan kinerja. Meskipun dari segi jumlah tim pelaksana tunjangan kinerja tidak terlalu banyak namun dengan bekal kemampuan yang dimiliki maka pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut.

### ***Disposisi***

Secara umum kecenderungan pelaksana dalam implementasi pemberian tunjangan kinerja sudah berjalan baik. Para pegawai penerima tunjangan kinerja memiliki sikap atau perspektif yang mendukung kebijakan sehingga proses implementasi pemberian tunjangan kinerja berjalan efektif.

Perlunya adanya tambahan pemberian tunjangan kinerja bagi para pegawai sebagai *reward* atas komitmen mereka dalam menyelesaikan tugas dengan baik. Pemberian *reward* ini merupakan faktor pendorong yang membuat para pelaksana meningkatkan kinerja dalam implementasi.

### ***Struktur Birokrasi***

Dalam proses implementasi kebijakan tentang implementasi pemberian tunjangan kinerja diperlukan komitmen dan dukungan yang kuat dari berbagai pihak terutama dari Pemerintah Daerah, agar tujuan pemberian tunjangan kinerja pegawai yang akan diwujudkan dapat tercapai. Di Universitas Mulawarman tidak ada tim khusus penanganan masalah pemberian tunjangan kinerja, kami di rektorat bagian kepegawaian hanya pelaksana, yang menjadi tim tunjangan kinerja dari Badan Kepegawaian Negara (BKN), Menpan, Dikti, Biro Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dan Departemen Keuangan berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 88 Tahun 2013, dan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 Tahun 2013 tentang Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

## **PENUTUP**

### ***Kesimpulan***

Dari hasil penelitian, penyajian data dan pembahasan, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Komunikasi kepada pegawai sebagai penerima tunjangan kinerja baik Pegawai Negeri Sipil dan pegawai Non Pegawai Negeri Sipil dilakukan dengan sosialisasi kepada pegawai sebelum adanya pemberian tunjangan kinerja. agar pegawai menjalankan tugas pokok dan fungsi di tiap bagian. Sumber daya Universitas Mulawarman adalah pegawai di lingkungan Universitas Mulawarman Baik PNS dan Non PNS. Tim Pelaksana tunjangan kinerja berdasarkan susunan yang telah ditetapkan. Disposisi tunjangan kinerja berdasarkan peraturan pengurangan tunjangan kinerja pegawai yaitu pegawai yang tidak masuk kerja tanpa keterangan/izin, diberlakukan pengurangan Tunjangan Kinerja. Struktur Birokrasi dalam proses implementasi kebijakan tentang implementasi pemberian tunjangan kinerja diperlukan agar tujuan pemberian tunjangan kinerja pegawai yang akan diwujudkan dapat tercapai. Di Universitas Mulawarman tidak ada tim khusus penanganan masalah pemberian tunjangan kinerja, di rektorat bagian kepegawaian hanya pelaksana, yang menjadi tim tunjangan kinerja dari Badan Kepegawaian Negara (BKN), Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara (MENPAN), DIKTI, Biro Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dan Departemen Keuangan.
2. Faktor penghambat kebijakan tunjangan kinerja tidak akan berjalan apabila penerima tunjangan kinerja tidak bertanggung jawab dalam pekerjaannya dan para pimpinan tiap-tiap bagian tidak bertindak tegas kepada pegawainya yang tidak bekerja dan meninggalkan jam kerja serta melalaikan tanggungjawabnya terhadap laporan kinerja yang sebagai sumber utama dalam pemberian tunjangan kinerja. Faktor penghambat dalam pemberian tunjangan kinerja bagi pegawai honorer diberikan sama, tidak dipotong dari hasil kerjanya, ada pegawai honorer yang jarang masuk dan pimpinan di bagian kerja pegawai tidak melakukan pengawasan, tidak berada di tempat tugas dan tidak

mengisi daftar hadirnya, pegawai yang tidak mau mengerti akan tugas dan tanggung jawabnya dalam menyelesaikan tugasnya dari adanya tunjangan kinerja, dalam pemberian tunjangan kinerja yaitu pegawai tidak masuk kerja, pegawai terlambat masuk kerja, pegawai pulang sebelum waktunya, tidak berada di tempat tugas atau tidak mengisi daftar hadir. Faktor pendukung pemberian tunjangan kinerja, yaitu pegawai harus membuat Surat Keterangan dan Permohonan Izin, wajib disampaikan kepada pegawai yang menangani daftar hadir. bagi pegawai yang tugas, pegawai harus memiliki surat keterangan penugasan, surat keterangan bagi pegawai yang lupa mengisi daftar hadir datang, surat pernyataan atasan langsung bagi pegawai yang lupa mengisi daftar hadir pulang dan surat izin keluar kantor pada jam kerja, pegawai wajib masuk kerja sesuai dengan ketentuan jam kerja, yang dibuktikan dengan daftar hadir elektronik.

### **Saran**

Setelah melalui beberapa macam penelitian, dengan rendah hati penulis merasa perlu untuk memberikan saran-saran yang mungkin bermanfaat kepada semua pihak. Adapun saran-saran yang akan penulis kemukakan adalah sebagai berikut :

1. Diharapkan bagi Kepala Bagian Keuangan memberikan tunjangan kinerja sesuai dengan beban kerja dan waktu kehadirannya sehingga terjadi kesesuaian terhadap kinerja masing-masing pegawai dalam pemberian tunjangan kinerja.
2. Diharapkan seluruh Kepala Bagian di Rektorat Universitas Mulawarman mengawasi pegawai PNS dan honorer yang jarang masuk, sering terlambat, pulang sebelum waktunya dan tidak ada di tempat pada saat jam kerja. Sebaiknya Kepala Bagian lebih meningkatkan pengawasan pada pegawai yang tidak berada di tempat tugas dan tidak mengisi daftar hadir.
3. Diharapkan kepada seluruh pegawai yang keluar pada jam kerja harus membuat Surat Keterangan yang jelas dan mendapatkan izin dari atasan langsung tiap bidang masing-masing di Universitas Mulawarman.

### **Daftar Pustaka**

- Abdullah, 2000, *Perkembangan dan Penerapan Studi Implementasi (Action Research and Case Studies)*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Abdurrahman, Fathoni. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Rineka Cipta : Jakarta.
- Agustino Leo. 2008. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Alfabeta : Bandung.
- Darwin. 2000. *Implementasi Kebijakan*. Yogyakarta : Pusat Penelitian Kependudukan UGM.
- Dharma, Surya. 2001. *Manajemen Kinerja. Edisi ketiga*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Dunn, William N. 2000. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik ed.2*. Gadjah Mada University Press : Yogyakarta.

- \_\_\_\_\_, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan kesembilan, Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Islamy, Irfan, M. 2009. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*. Bumi Aksar : Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar, Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT.Remaja Rosdakarya : Bandung.
- Milles, Matthew B dan A. Michael Huberman, 2007, *Analisis Data Kualitatif. Terjemahan Tjetjep Rohendi* Penerbit Universitas Indonesia Perss : Jakarta.
- Muhadjir Noeng. 2002, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit Rave Sarasin : Yogyakarta.
- Moekijat. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mandar Maju : Bandung.
- Moleong, 2004. *Metodologi Kualitatif Edisi Revisi*. PT Remaja Rosdakarya : Bandung.
- Nugroho, Riant. 2003. *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*, Elex Media Komputindo : Jakarta.
- Nawawi, 2007. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gdjah Mada University Press.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. PT. Raja Grafindo : Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, PT. Remaja Rosda Karya : Bandung.
- Santoso, Singgih. 2012. *Analisis SPSS pada Statistik Parametrik*. PT. Elex Media Komputindo : Jakarta.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju : Bandung.
- Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama*, STIE YKPN : Yogyakarta.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. FE UI : Jakarta.
- Subarsono, 2005. *Analisis Kebijakan Publik, Konsep, Teori, dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Suharno. 2010. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik: Kajian Proses & Analisis Kebijakan*. UNY Press : Yogyakarta.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Kencana : Jakarta.
- Swanto, Bambang. 1999. *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*, Skripsi pada Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya : Malang.
- Tahjan, H, 2008, *Implementasi Kebijakan Publik*, RTH : Bandung.
- Tangkilisan, Hesel Nogi. 2003. *Kebijakan Publik Yang Membumi*. Lukman Offset YPAPI : Yogyakarta.

- Wahab, Solichin Abdul. 2004. *Analisis Kebijakan Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. PT Bumi Aksara : Jakarta.
- Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja*, PT. Raja Grafindo Persada : Jakarta.
- Winarno, Budi. 2007. *Kebijakan Publik Teori dan Proses*. Media Pressindo : Yogyakarta.

**Dokumen :**

- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil.
- Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Presiden Nomor 88 Tahun 2013 tentang Tunjangan Kinerja.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 Tahun 2013 tentang Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan