

**ANALISIS DAN IMPLEMENTASI PENINGKATAN KINERJA
MELALUI KOMPENSASI DAN MOTIVASI APARATUR SIPIL
NEGARA DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN
TEMANGGUNG**

Tesis



Diajukan oleh :

DJOKO PRASETYONO

NIM. 121401739

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

2018

**ANALISIS DAN IMPLEMENTASI PENINGKATAN KINERJA
MELALUI KOMPENSASI DAN MOTIVASI APARATUR SIPIL
NEGARA DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN
TEMANGGUNG**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat sarjana S-2
program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh :

DJOKO PRASETYONO

NIM. 121401739

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA YOGJAKARTA

2018

PERYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah di ajukan untuk memperoleh gelar kesarjaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah di tulis atau di terbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis di acu dalam naskah ini dan di sebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta..... Maret 2018

DJOKO PRASETYONO

NIM. 121401739

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**ANALISIS DAN IMPLEMENTASI PENINGKATAN KINERJA
MELALUI KOMPENSASI DAN MOTIVASI APARATUR SIPIL
NEGARA DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN
TEMANGGUNG**

Dipersiapkan dan Disusun Oleh

DJOKO PRASETYONO

NIM. 121401739

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Pada tanggal

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguj I

Pengujii II

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen
Tanggal

.....

Direktur Program Magister Manajemen

KATA PENGANTAR

puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat serta hidayah-Nya yang telah dilimpahkan sehingga dapat menyelesaikan tesis dengan judul **ANALISIS DAN IMPLEMENTASI PENINGKATAN KINERJA MELALUI KOMPENSASI DAN MOTIVASI APARATUR SIPIL NEGARA DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN TEMANGGUNG**. tesis ini merupakan salah satu persyaratan guna memperoleh derajat kesarjanaan Strata-2 pada program Magister Manajemen di STIE Widya Wiwaha, Yogyakarta.

Disadari bahwa selesainya tesis ini tidak terlepas dari bantuan pihak-pihak yang telah dengan sukarela memberikan bimbingan nasehat, keterangan, saran serta dorongan yang sangat berguna. Oleh karena itu pada kesempatan yang baik ini disampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. DR Muhammad Suud MM dan Lusida Zuraida MM dan dosen pembimbing yang telah banyak memberikan arahan dan bimbingan sehingga penulisan tesis ini selesai
2. Drs. John Suprihanto, MM Ph.D. selaku Direktur Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha .
3. Pimpinan di Sekretariat daerah Kabupaten Temanggung yang telah memberikan ijin untuk studi lanjut.
4. Segenap civitas akademika Universitas Widya Wiwaha yang telah banyak membantu sehingga penulisan ini selesai.
6. Semua pihak yang telah banyak membantu sehingga penulisan tesis ini selesai.

Semoga amal dan budi baik yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan imbalan yang berlipat dari Tuhan Yang Maha Esa. Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu kritik serta saran dari pembaca sangatlah penulis harapkan demi sempurnanya penulisan ini, dan akhirnya mudah mudahan

tesis ini n bermanfaat bagi pembaca serta dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta , Maret 2018

DJOKO PRASETYONO

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR LAMPIRAN	viii
DAFTAR TABEL	ix
ABSTRAKSI	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	1
C. Pertanyaan Penelitian	7
D. Tujuan Penelitian	8
E. Manfaat Penelitian	8
BAB II LANDASAN TEORI	10
A. Kinerja	7
B. Motivasi	11
C. Kompensasi	22
BAB III METODE PENELITIAN	30
A. Rancangan penelitian	30
B. Definisi operasional	30
C. Pupulasi dan sampel	31
1. Pupulasi	33
2. Sampel dan teknik pengambilan sampel	34
D. Metode pengumpulan data	34
1. sumber data	34
2. pengumpulan data	35
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	38
A. Deskripsi Organisasi Sekretariat Daerah	38

B. Analisis Data	44
C. Deskripsi responden	44
D. Implementasi Peningkatan Kinerja	52
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	69
A. Kesimpulan	69
B. Rekomendasi	72

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN-I LEMBAR KUESIONER

LAMPIRAN-II TABULASI DATA

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rekapitulasi Absensi Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung bulan Januari dan Februari 2018	7
Tabel 3. 1 Variabel dan definisi operasional	31
Tabel 3.2 kuesioner Model Likert	33
Tabel 4.1 Diskripsi Jenis Kelamin Responden	45
Tabel 4.2 Diskriptif Usia Responden	46
Tabel 4,3 Diskripsi Pendidikan Responden	47
Tabel 4.4 Diskriptif Responden Menurut golongan/pangkat	48
Tabel 4.5 Variable kompensasi.....	49
Table 4.6 Variabel motivasi	50
Table 4.7 Variabel Kinerja	51

STIE Widya Niwaha
Jangan Plagiat

**ANALISIS DAN IMPLEMENTASI PENINGKATAN KINERJA
MELALUI KOMPENSASI DAN MOTIVASI APARATUR SIPIL
NEGARA DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN
TEMANGGUNG**

Djoko Prasetyono

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis : (1) Kompensasi dan motivasi serta kinerja aparatur Sipil Negara di sekretariat daerah Kabupaten Temanggung serta strategis peningkatan kinerja.

Lokasi penelitian adalah pada Sekretariat daerah Kabupaten Temanggung dengan sample penelitian berjumlah 100 responden, Pengukuran menggunakan skala likert 7 (tujuh) alternatif jawaban.

Hasil penelitian menunjukkan Kompensasi yang diterima aparatur Sipil Negara kabupaten Temanggung dapat diketahui memperoleh nilai rata rata 5,9 dengan kategori tinggi, sedangkan Motivasi aparatur sipil Negara di sekretariat daerah Kabupaten Temanggung memperoleh nilai rata rata 5,5 dengan kategori tinggi dan Kinerja Apartur sipil Negara di lingkungan sekretariat daerah Kabupaten temanggung memperoleh nilai rata rata 5,1 dengan kategori tinggi

Berdasarkan kesimpulan tersebut, menunjukkan kompensasi, motivasi, dan kinerja menunjukkan kategori tinggi namun masih sangat perlu untuk di tingkatnya kinerjanya oleh karena itu Sekretariat daerah kabupaten Temanggung dapat melakukan langkah implementasi peningkatan Kinerja melalui kompensasi dan motivasi

Kata Kunci : kompensasi, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja.

ANALYSIS AND IMPLEMENTATION OF PERFORMANCE IMPROVEMENT THROUGH COMPENSATION AND MOTIVATION OF CIVIL STATE APPARATUS IN SECRETARIAT REGENCY OF REGENCY

Djoko Prasetyono

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze: (1) Compensation and motivation and performance of the State Civil apparatus at the regional secretary of Temanggung Kabupaten and strategic performance improvement.

The location of the research is at the Secretariat of Temanggung Regency with the sample of 100 respondents. Measurement using Likert scale 7 (seven) alternative answers.

The result of the research shows that the compensation received by the civil apparatus of Temanggung Regency can be known to get the average score of 5,9 with the high category, while the state civil servant motivation in the Temanggung regency secretariat gets the average score of 5.5 with the high category and Performance of State Civil Affairs in the neighborhood sekretariat District temanggung get a grade point average 5.1 with high category

Based on these conclusions, showing the compensation, motivation, and performance shows high category but still very necessary for the level of its performance by Therefore Sekretariat Temanggung district can perform the steps of implementation of performance improvement through compensation and motivation

Keywords: *compensation, motivation, job satisfaction and performance.*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dinamisasi perubahan baik pada skala makro maupun mikro, menuntut suatu organisasi untuk juga melakukan perubahan apabila organisasi tersebut ingin mempertahankan eksistensinya. Di sini, organisasi harus mampu menguasai cara-cara baru yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang sedang terjadi, yaitu melakukan penyesuaian pola organisasi yang cenderung kaku menjadi lebih fleksibel. Dalam lingkup organisasi Pemerintahan Daerah, keluarnya Undang-Undang 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah menuntut penyesuaian atau perubahan pada pola penataan kelembagaannya.

Secara yudiris, penataan dan evaluasi kelembagaan Pemerintah Daerah didasari oleh Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Adapun Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota, yang mempengaruhi perubahan pada kelembagaan di Daerah diatur di dalam Lampiran Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014. Dalam hal penataan kelembagaan daerah, besarnya kelembagaan salah satunya ditentukan oleh beban kerja yang mana hal ini didasarkan atas besar kecilnya kewenangan yang dimiliki oleh suatu daerah. Namun demikian,

diatas semuanya, keluarnya Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah ini dimaksudkan untuk mendorong daerah membuat organisasi perangkat daerah yang rasional dan objektif disesuaikan dengan dinamika dan potensi yang dimiliki oleh masing-masing daerah.

Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Dengan kewenangan yang dimilikinya, maka pemerintah daerah harus dapat menyelenggarakan semua urusan yang telah dilimpahkan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat, memperbaiki pelayanan publik dan meningkatkan daya saing daerah.

Sekretariat Daerah sebagaimana dimaksud dalam UU 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 209 ayat (1) huruf a dan ayat (2) huruf a dipimpin oleh Sekretaris Daerah. Sekretaris Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai tugas membantu kepala daerah dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif. Dalam pelaksanaan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2), Sekretaris Daerah bertanggung jawab kepada kepala daerah. Dalam Peraturan Bupati Temanggung Nomor 8 tahun 2016 tentang Tugas dan Fungsi Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Temanggung pasal 4 di sebutkan bahwa

Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif. Dan selanjutnya dalam pasal 5, sekretaris daerah mempunyai fungsi: pengoordinasian penyusunan kebijakan Daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Daerah, pelayanan administratif dan pembinaan aparatur sipil negara pada Perangkat Daerah, dan pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati.

Sedemikian penting fungsi dan tugas yang dilaksanakan sekretariat daerah menuntut diperlukan sumber daya yang memadai agar tercapainya tujuan organisasi tersebut. Pegawai merupakan kunci penentu keberhasilan organisasi. Untuk itu setiap pegawai dituntut untuk memiliki pengetahuan, kompetensi, pengalaman, motivasi, komitmen yang tinggi, disiplin diri, dan semangat kerja tinggi guna mencapai target target yang telah di tentukan. Adalah menjadi kewajiban bahwa seluruh jajaran birokrasi Pemerintahan harus dapat menjelaskan secara terbuka kepada masyarakat apa yang sedang dilakukan secara proposional mempertanggungjawabkan kinerja apa yang telah diberikan kepada masyarakat selaku stakeholder utama.

Tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan istilah "*level of performance* " atau level kinerja. Pegawai yang memiliki level kinerja tinggi merupakan pegawai yang produktivitas kerjanya cukup tinggi, begitupun sebaliknya, pegawai yang memiliki level kinerja tidak sesuai dengan standar yang

ditetapkan, maka pegawai tersebut merupakan pegawai yang tidak produktif. Penilaian kinerja merupakan tugas penting bagi organisasi publik khususnya sekretariat daerah Kabupaten Temanggung untuk mengetahui level kinerja pegawai yang dimilikinya.

Sebagaimana di ketahui dengan telah di undangkannya Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara yang sebagaimana dilakukan perubahan atas Undang Undang nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok Pokok Kepegawaian bahwa untuk mewujudkan aparatur sipil Negara sebagai bagian reformasi birokrasi, perlu di tetapkan aparatur sipil Negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan merit system dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil Negara. Dengan adanya Undang Undang ini penilaian kinerja yang tadinya hanya berpatokan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3), akan di tingkatkan kepada penekanan pada sasaran kinerja Pegawai (SKP). Kinerja pegawai yang optimal tentunya akan berpengaruh kepada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Untuk menciptakan kinerja karyawan yang diharapkan, diperlukan suatu kebijakan yang sesuai dan salah satu kebijakan penting yang perlu dikaji adalah pemberian kompensasi yang mampu memotivasi prestasi karyawan. Hasibuan (1993) menyatakan bahwa kompensasi secara adil dan terstruktur memberikan motivasi bagi pegawai dalam menciptakan kinerja pegawai sesuai dengan yang diharapkan. Dengan demikian pemberian

kompensasi yang sesuai akan berdampak pada tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugasnya, dan memberikan hasil prestasi yang baik dalam lembaga itu sendiri. Gomez (2003) menjelaskan bahwa kinerja pegawai merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Dua faktor ini saling berkaitan dalam menciptakan kinerja pegawai. Motivasi itu sendiri mampu menggerakkan kemampuan seseorang dalam menuju hasil yang diinginkan. Semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Upaya menumbuhkan motivasi diperlukan faktor internal yang bersumber dari diri pegawai itu sendiri, dan faktor eksternal yang bersumber dari luar diri pegawai. Salah satu faktor eksternal timbulnya motivasi adalah kompensasi yang adil, yang terbagi atas kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial.

Dalam upaya memastikan kompensasi dan peningkatan motivasi yang mendukung peningkatan kinerja, Pemerintah Kabupaten Temanggung telah menerbitkan Peraturan Bupati nomor 58 tahun 2017 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai, di mana pegawai mendapatkan tambahan penghasilan di luar gaji. Pemberian tambahan penghasilan didasarkan kepada absensi elektronik dan tingkat kepangkatan pegawai. Penggunaan absensi elektronik dimaksudkan untuk dapat memastikan Aparatur Sipil Negara dapat hadir tepat waktu dan pulang tepat waktu, apabila pegawai tersebut tidak mentaati ketentuan tersebut maka pegawai tersebut akan mendapatkan pengurangan tambahan penghasilan pegawai yang di terima.

Dalam pencapaian kinerja ada fenomena yang terjadi di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Laporan pertanggungjawaban selama sering kali terlambat penyelesaiannya. Laporan realisasi keuangan bulanan yang sedianya harus di buat paling lambat tanggal 10 setiap bulannya rata rata di selesaikan pada minggu ke 2 dan Ketiga.
2. Adanya pekerjaan yang belum dapat diselesaikan tepat pada waktunya, utamanya dalam penyelesaian LHP (Laporan Hasil Pemeriksaan) dan tugas lain yang diberikan oleh pimpinan.
3. Masih banyak pegawai yang memakai pakaian dinas tidak lengkap seperti ketentuan yang sudah di tentukan.
4. Ada sebagian pegawai yang kurang responsif dan kreatif terhadap penyelesaian pekerjaan. Pegawai seringnya menunggu perintah dari atasannya baru bertindak untuk menyelesaikan pekerjaannya
5. Beberapa pegawai bekerja tidak sesuai dengan prosedur, namun hanya didasarkan pada kebiasaan dalam menyelesaikan pekerjaan
6. Tambahan penghasilan pegawai dengan mempertimbangkan ketidakhadiran pegawai dimana ketidakhadiran pegawai menjadi faktor pengurang pemberian tambahan penghasilan ternyata masih ada pegawai yang tidak tepat waktu dalam bekerja hal ini dapat dilihat dalam rekapitulasi tingkat kehadiran sebagai berikut :

tabel 1.1
 Rekapitulasi Absensi
 Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung
 bulan Januari dan Februari 2018

no	Pengawai	Jumlah	Rekapitulasi Absen Bulan Januari 2018 (%)	Rekapitulasi Absen Bulan Februari 2018 (%)
1	Esselon 2	7	96	96
2	Esselon 3	9	95	97
3	Esselon 4	10	94	95
4	Non eselon /staf	106	94	97

Sumber : Data primer di olah (2018)

Berdasarkan uraian dan permasalahan yang terjadi di Sekretariat daerah Kabupaten Temanggung akan menjadi menarik apabila dilakukan pengkajian tentang analisis dan Implementasi peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan dengan kondisi tersebut maka dapat dikatakan kinerja di lingkungan sekretariat daerah Kabupaten Temanggung belum optimal untuk mencapai target target yang telah di tentukan.

C. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian di rumuskan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pelaksanaan kompensasi pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung ?

2. Bagaimanakah motivasi pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung ?
3. Bagaimanakah kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung ?
4. Bagaimanakah Implementasi pemberian kompensasi dan motivasi dalam peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat daerah Kabupaten Temanggung ?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis kompensasi pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.
2. Untuk menganalisis motivasi pegawai di di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.
3. Untuk menganalisis kinerja pegawai di di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.
4. Untuk menganalisis implementasi pemberian kompensasi dan motivasi dalam peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Ilmu Pengetahuan
 - a. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan khasanah ilmu pengetahuan, artinya dapat memperkuat teori-teori tentang Kinerja Pegawai.

- b. Menambah referensi bagi peneliti lain yang ingin meneliti tentang faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja.
2. Bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung. Hasil penelitian ini diharapkan berguna untuk memberi masukan tentang pentingnya mengetahui implementasi peningkatan kinerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kinerja

Kinerja (*job performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. Setiap pekerjaan yang efisien tentu juga efektif, karena dilihat dari segi hasil, tujuan dan akibat yang dikehendaki dari perbuatan itu telah dicapai secara maksimal.

Penelitian mengenai kinerja telah banyak dilakukan oleh para ahli dan memunculkan berbagai definisi tentang kinerja itu sendiri. Wexley and Yukl (1992) memakai istilah *proficiency* yang mengandung arti yang lebih luas. Kinerja mencakup segi usaha, loyalitas, potensi, kepemimpinan, dan moral kerja. Profisiensi dilihat dari tiga segi, yaitu : perilaku-perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja, hasil nyata atau *outcomes* yang dicapai pekerja, dan penilaian-penilaian pada faktor-faktor seperti dorongan; loyalitas, inisiatif, potensi kepemimpinan dan moral kerja.

Gibson (1997) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria efektivitas kerja lainnya. Menurut Fiske dalam McCoy and Cudeck (1994) kinerja merupakan perilaku atau tindakan yang relevan

dengan tujuan organisasi. Spesifikasi tujuan ini mewakili keputusan penilaian yang dilakukan oleh ahlinya. Kinerja menurut Mangkunegoro adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegoro, 2000).

Organisasi pemerintah adalah sebuah organisasi yang mempunyai tujuan untuk melayani masyarakat (*public service*), mulai dari lapisan masyarakat yang paling bawah sampai dengan lapisan yang paling atas. Dalam era otonomi daerah ini, banyak tuntutan masyarakat tentang peningkatan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dapat terwujud secara memuaskan. Untuk mewujudkan keinginan tersebut tentunya peningkatan kinerja pegawai negeri sipil sangat dibutuhkan. Semakin baik kinerja pegawai, maka akan semakin baik pula pelayanan kepada masyarakat. Optimalisasi kinerja sulit dapat diwujudkan, karena sangat banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja tersebut.

Sehubungan dengan itu dalam penelitian ini penulis mencoba untuk menganalisis dan mengkaji faktor-faktor yang bisa mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Ruky (2001:14) menyatakan bahwa "kinerja merupakan pengalihbahasaan dari bahasa Inggris "*performance*" yang diartikan oleh Bernadin and Russel dalam Ruky (2001:15) bahwa "*Performance is defined of the record outcomes produced of specified job function or activity during a specified timer period*" (Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan

tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu). Dalam definisi tersebut terlihat dengan jelas bahwa mereka menekan pengertian prestasi sebagai hasil atau hal yang keluar dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi.

Sementara itu Robin (1996:218) menyatakan bahwa "kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antar kemampuan dan motivasi, jika ada yang tidak memadai kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif, kecerdasan dan ketrampilan (yang digolongkan dalam label kemampuan) haruslah dipertimbangkan selain motivasi". Selengkapnya adalah kesempatan berkinerja, yang diartikan sebagai tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tidak adanya kendala-kendala seorang karyawan, adapun rintangan yang mengendalai kinerja berupa lingkungan kerja yang kurang mendukung, peralatan, bahan suplai kurang memadai, rekan sekerja, prosedur yang kurang mendukung. Jadi menurut Robin kinerja pegawai itu dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi dan kesempatan, baik kemampuan atas dasar kecerdasan atau ketrampilan, namun tidak membahas faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja.

Dengan demikian, dari berbagai pendapat di atas dapat didefinisikan kinerja sebagai efektivitas operasional dari hasil kerja pegawainya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya yang dicapai oleh pegawai yang disesuaikan dengan peran atau tugas pegawai tersebut dalam suatu organisasi pada suatu periode waktu tertentu, yang

dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dimana individu tersebut bekerja.

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) merupakan proses dimana organisasi mengevaluasi kinerja kerja karyawannya (Werther and Davis, 1982). Dalam pengertian yang lain, dikemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan penilaian sistimatis terhadap kinerja atau kecakapan seseorang dalam melakukan pekerjaannya (Ghiselli and Brown, 1955). Handoko (1987) berpendapat bahwa adanya kegiatan penilaian kinerja ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Selain itu disebutkan pula kegunaan-kegunaan yang lain dari kegiatan ini, antara lain:

1. Adanya perbaikan kinerja. *Feedback* yang diberikan dalam penilaian diharapkan dapat semakin memotivasi karyawan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.
2. Penyesuaian dalam pemberian kompensasi. Evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan upah, bonus dan bentuk kompensasi lainnya yang layak diberikan pada karyawan sesuai dengan hasil penilaian.
3. Keputusan-keputusan penempatan. Kegiatan ini juga memudahkan bagi para pengambil keputusan untuk melakukan promosi, demosi atau transfer sesuai dengan hasil prestasi kerja karyawan.

4. Kebutuhan Latihan dan Pengembangan. Kinerja yang baik dan buruk akan tercermin dalam hasil penilaian. Ini akan menjadi bahan pertimbangan tentang perlunya mengadakan pelatihan dan pengembangan untuk perbaikan kinerja buruk dan pengembangan potensi bagi karyawan berkinerja baik.
5. Menemukan kesalahan dalam desain pekerjaan. Kinerja yang buruk mungkin disebabkan oleh kesalahan desain pekerjaan. Oleh karena itu, penilaian kinerja membantu menganalisis kesalahan-kesalahan tersebut.
6. Perencanaan dan pengembangan karir. Penilaian ini akan mengarahkan keputusan-keputusan tentang jalur karir karyawan .
7. Penyimpangan dalam proses *staffing*. Penilaian kinerja mencerminkan kekuatan dan kelemahan proses *staffing* dalam manajemen personalia.

Werther and Davis (1982) juga mengemukakan kegunaan dari penilaian kinerja adalah untuk penentuan kompensasi, penempatan, pelatihan dan pengembangan dan perencanaan karir yang lebih efektif. Selain itu manfaat bagi manajemen meliputi penilaian tentang aktivitas-aktivitas perusahaannya, proses *staffing*, desain pekerjaan, dan tantangan eksternal. Jadi penilaian kinerja berguna untuk mengawasi kinerja karyawan secara pribadi dan juga kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dimensi lain dari pengukuran kinerja adalah tingkat obyektifitas pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja yang obyektif cenderung sulit dilakukan, apalagi bila hasil kinerja itu bukan merupakan angka kongkrit

yang bisa dijadikan standar pengukuran. Pengukuran kinerja obyektif biasanya dimanifestasikan secara kuantitatif, misalnya melalui jumlah unit kotor yang diproduksi karyawan, jumlah unit bersih hasil kerja karyawan yang berhasil lolos dari quality control, jumlah kesalahan komputasi yang dilakukan, jumlah pelanggan yang komplain serta berbagai pengukuran kinerja secara matematis lainnya.

Berbeda dengan penilaian obyektif, penilaian subyektif lebih didasarkan pada opini penilai. Artinya, tingkat obyektifitas penilaian subyektif akan rendah karena penilaian didasarkan pada pendapat dan emosi masing-masing penilai. Tingkat akurasi penilaian subyektif juga lebih rendah. Seperti halnya penilaian obyektif, penilaian ini juga bisa dilakukan secara langsung maupun tidak langsung tetapi untuk meningkatkan tingkat akurasinya, penilaian subyektif lebih baik dilakukan secara langsung oleh penilai yang memang berinteraksi dengan karyawan yang dinilai dalam proses kerja sehari-hari. Pada umumnya kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang diperoleh dari perbuatannya. Menurut Simamora (1995:327), kinerja adalah acuan tingkat keberhasilan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Robbins (1996), kinerja juga merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.

B. Motivasi

Motivasi merupakan hal yang sangat penting bagi manajer. Mereka memerlukan pemahaman mengenai mengapa orang berbuat seperti yang mereka lakukan sehingga mereka dapat mempengaruhi orang untuk bertindak sesuai dengan keinginan organisasi. Motivasi dapat membingungkan karena motif tidak dapat diamati atau diukur secara langsung, hal ini harus diduga dari perilaku manusia.

Menurut Rivai (2004:455) mengatakan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah penerusan tenaga pada suatu arah tertentu untuk sebuah tujuan spesifik. Motivasi ada yang berasal dari dalam diri sendiri atau biasa disebut faktor internal dan ada pula yang berasal dari luar atau eksternal (Weisinger, 2006:81).

Menurut Muhibbidin (1995:136) mendefinisikan motivasi sebagai sebuah keadaan internal organisme (baik manusia maupun hewan) yang mendorongnya untuk berbuat sesuatu. Menurut Donald dalam Hamalik (1993:156) mendefinisikan motivasi sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya "*feeling*" dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan.

Perkembangan teori manajemen juga mencakup model-model atau teori-teori motivasi yang berbeda-beda. Menurut Handoko (1995:252)

pandangan manajer yang berbeda tentang masing-masing model adalah penentu penting keberhasilan mereka dalam mengelola karyawan. Berikut ini adalah perbandingan model motivasi dalam organisasi :

1. Model tradisional

Model tradisional dari motivasi berhubungan dengan Frederick Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Model ini mengisyaratkan bahwa manajer menentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya sistem pengupahan insentif untuk memotivasi para pekerja-lebih banyak berproduksi, lebih banyak menerima penghasilan.

Pandangan ini menganggap bahwa para pekerja pada dasarnya malsa, dan hanya dapat dimotivasi dengan penghargaan berwujud uang. Dalam banyak situasi pendekatan ini cukup efektif. Sejalan dengan meningkatnya efesiensi, karyawan yang dibutuhkan untuk tugas tertentu dapat dikurangi.

2. Model hubungan manusia

Pandangan ini menganggap bahwa manajer dapat memotivasi bahwan melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting.

3. Model sumber daya manusia

Model ini menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oelh banyak faktor-tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai

kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti.

Robbins (2003:286) menyatakan bahwa tidak semua orang dapat termotivasi oleh uang. Tidak semua orang menginginkan pekerjaan yang menantang. Kebutuhan wanita, bujangan, imigran, penyandang cacat fisik, kaum lanjut usia dan lain-lain dari kelompok yang beraneka ragam tidaklah sama.

Salah satu teori motivasi yang dikenal adalah teori dari Maslow dalam Milkovich and Boudreau (1990: 167) bahwa motivasi didasarkan pada hirarki dari lima kebutuhan manusia, yaitu.

1. *Physiological needs* (kebutuhan fisiologis)
2. *Safety security needs* (kebutuhan rasa keamanan)
3. *Social needs* (kebutuhan sosial)
4. *Esteems needs* (kebutuhan penghargaan)
5. *Self-actualization needs* (kebutuhan aktualisasi diri)

Selanjutnya Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow adalah bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi mereda daya motivasinya. Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima upah yang cukup untuk pekerjaannya dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya motivasi lagi. Teori

Maslow juga didasarkan pada anggapan bahwa orang mempunyai kebutuhan untuk berkembang dan maju. Implikasi dari tingginya kekurangan pemenuhan kebutuhan untuk kategori perwujudan diri dan penghargaan diri ialah bahwa manajer harus memusatkan perhatiannya pada strategi untuk memperbaiki kekurangan tersebut. Logika itu mengasumsikan bahwa usaha untuk memperbaiki kekurangan kategori ini mempunyai kemungkinan berhasil lebih besar dari pada mengarahkan perhatian pada kebutuhan yang lebih rendah yang telah dipenuhi sebelumnya dengan memuaskan.

Seorang karyawan harus memiliki motivasi kerja yang tinggi untuk meningkatkan produktifitas kerjanya. Motivasi dalam pemahaman tersebut dapat berarti semangat untuk melakukan pekerjaan secara lebih giat dan lebih baik. Menurut Nitisemito (1982:161) mengatakan bahwa inidakasi-indikasi turunnya semangat kerja ditunjukkan dengan :

1. Produktivitas kerja
2. Tingkat absensi
3. Mutasi
4. Tingkat kerusakan
5. Tuntutan yang sering terjadi
6. Pemogokan

Sedangkan indikator motivasi menurut Heidjachman dan Husnan (2004 : 200) antara lain :

1. Motif, yaitu alasan (sebab) seseorang melakukan sesuatu.
2. Pengharapan, yaitu apa yang dipercayai oleh para individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka.
3. Insentif, yaitu tambahan penghasilan (uang, barang, dsb) yang diberikan untuk memperluas gairah kerja.

Stoner (1986:93) mengatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidak puasan kerja berasal dari dua perangkat faktor yang terpisah, yang disebut penyebab kepuasan (faktor pemotivasi) dan penyebab ketidak puasan (faktor higienik). Adapun indikator motivasi bagi karyawan antara lain :

1. Pencapaian kerja
2. Pengakuan dalam organisasi
3. Pekerjaan yang kreatif dan menantang
4. Tanggungjawab
5. Kemajuan dan pertumbuhan

McClelland dalam Mangkunegara (2001 : 68) berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk

melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya Mc. Clelland dalam Mangkunegara (2001:69) mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu:

1. Memiliki tanggung jawab yang tinggi
2. Berani mengambil resiko
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berusaha untuk merealisasi tujuan.
5. Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

C. Kompensasi

Mondy dan Noe (1993:320) kompensasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung (direct financial compensation) dan kompensasi finansial tidak langsung (indirect financial compensation). Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji, upah, bonus dan komisi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung disebut juga dengan tunjangan, yakni meliputi semua imbalan finansial

yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Sedangkan kompensasi non finansial (nonfinancial compensation) terdiri dari kepuasan yang diterima baik dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, adanya kafetaria, sharing pekerjaan, minggu kerja yang dipadatkan dan adanya waktu luang.

Simamora (1997:98) juga menegaskan bahwa pemberian kompensasi dapat dalam bentuk : (a) finansial seperti gaji dan insentif (finansial langsung), asuransi kesehatan, pembayaran upah pada waktu tidak bekerja (finansial tidak langsung); dan (b) kompensasi non finansial seperti peluang akan adanya promosi.

Dengan demikian kompensasi tidak hanya berkaitan dengan imbalan-imbalan moneter (ekstrinsik) saja, akan tetapi juga pada tujuan dan imbalan intrinsik organisasi seperti pengakuan, maupun kesempatan promosi. Sedangkan Michael dan Harold (1993 : 443) membagi kompensasi dalam tiga bentuk, yaitu material, sosial dan aktivitas . Bentuk kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (physical reinforcer), misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya pensiun, asuransi kesehatan. Sedangkan kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status,

pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompokkelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan.

Sedangkan kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa “kekuasaan” yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutinya sehingga tidak timbul kebosanan kerja, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (otonomi), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta training pengembangan kepribadian. Ketiga bentuk kompensasi tersebut akan dapat memotivasi karyawan baik dalam pengawasan, prestasi kerja maupun komitmen terhadap perusahaan. Dalam pemberian kompensasi tersebut, tingkat atau besarnya kompensasi harus benar-benar diperhatikan karena tingkat kompensasi akan menentukan gaya hidup, harga diri, dan nilai perusahaan. Benardin dan Russel (1993:373) Kompensasi mempunyai pengaruh yang besar dalam penarikan karyawan, motivasi, produktivitas, dan tingkat perputaran karyawan.

Kompensasi adalah istilah yang menggambarkan suatu bentuk ganti rugi. Kompensasi dapat merujuk pada :

- a) Ganti rugi barang adalah suatu bentuk kompensasi yang digunakan dalam menunjukkan situasi dimana piutang diselesaikan dengan memberikan barang-barang yang seharga dengan utangnya.
- b) Kompensasi (psikologi) di mana istilah kompensasi juga digunakan dalam pencarian kepuasan dalam suatu bidang untuk memperoleh keseimbangan dari kekecewaan dalam bidang lain.
- c) Kompensasi (finansial) yang berarti imbalan berupa uang, atau bukan uang (natura), yang diberikan kepada karyawan dalam perusahaan atau organisasi.

D. Aparatur Sipil Negara

Dalam Undang Undang Nomor 5 Tahun 2015 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 1 di sebutkan bahwa Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang pekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundangundangan

Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat dengan PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Berkaitan dengan pengertian

Pegawai Negeri atau seseorang dapat disebut Pegawai Negeri apabila memenuhi beberapa unsur yaitu:

1. Memenuhi syarat-syarat yang ditentukan
2. Diangkat oleh pejabat yang berwenang
3. Diserahi tugas dalam jabatan suatu negeri
4. Digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku

Pasal 6 Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menjelaskan Pegawai Aparatur Sipil Negara terdiri dari :

1. PNS
2. PPPK

PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf a merupakan pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional. PPPK sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf b merupakan pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan instansi Pemerintah dan ketentuan Undang-Undang ini

Dari uraian-uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa yang menyelenggarakan tugas-tugas negara atau pemerintahan adalah pegawai negeri, karena kedudukan pegawai negeri adalah sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, juga pegawai negeri merupakan tulang punggung

pemerintah dalam proses penyelenggaraan pemerintahan maupun dalam melaksanakan pembangunan nasional

Pegawai Negeri adalah unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah, menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur negara yang bertugas membantu Presiden sebagai Kepala Pemerintahan dalam menyelenggarakan pemerintahan, tugas melaksanakan peraturan perundang-undangan, dalam arti kata wajib mengusahakan agar setiap peraturan perundang-undangan ditaati oleh setiap masyarakat.

Dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan pada umumnya, Pegawai Negeri Sipil diberikan tugas kedinasan untuk melaksanakan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya. Sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat setiap Pegawai Negeri Sipil harus mampu meletakkan kepentingan kepentingan Negara dan kepentingan masyarakat diatas kepentingan pribadi dan golongan. Sebagai abdi Negara seorang Pegawai Negeri juga wajib setia dan taat kepada Pancasila sebagai filsafah dan ideologi Negara, kepada UndangUndang Dasar 1945, Negara dan pemerintahan. Dalam hal ini Pegawai Negeri harus bersikap monoloyalitas, sehingga setiap Pegawai Negeri Sipil dapat memusatkan segala perhatian dan fikiran serta menyerahkan daya dan tenaganya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan serta berdaya dan berdaya guna. Kesetiaan dan ketaatan penuh yang berarti Pegawai

Negeri Sipil sepenuhnya berada di bawah pimpinan pemerintahan dan sebagai abdi masyarakat. Pegawai negeri harus memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat.

E. Kerangka Penelitian

Kinerja pegawai kantor sekretariat daerah Kabupaten Temanggung yang cukup tinggi diharapkan dapat mewujudkan suatu efektifitas dalam penyelenggaraan pemerintah. Sekretariat Daerah sebagai organisasi yang berfungsi *staffing* bagi kepala daerah merupakan pusat pelaksanaan manajemen kinerja perangkat daerah. Perbaikan kinerja dalam penyelenggaraan pemerintahan harus dilakukan, terutama bagaimana menumbuhkan dan meningkatkan kinerja aparatur sekretariat Daerah sebagai abdi negara dan abdi masyarakat yang mau tidak mau harus berupaya meningkatkan kemampuan kerjanya semaksimal mungkin, karena pelaksanaan sekretariat daerah sangat tergantung pada kinerja aparatnya.

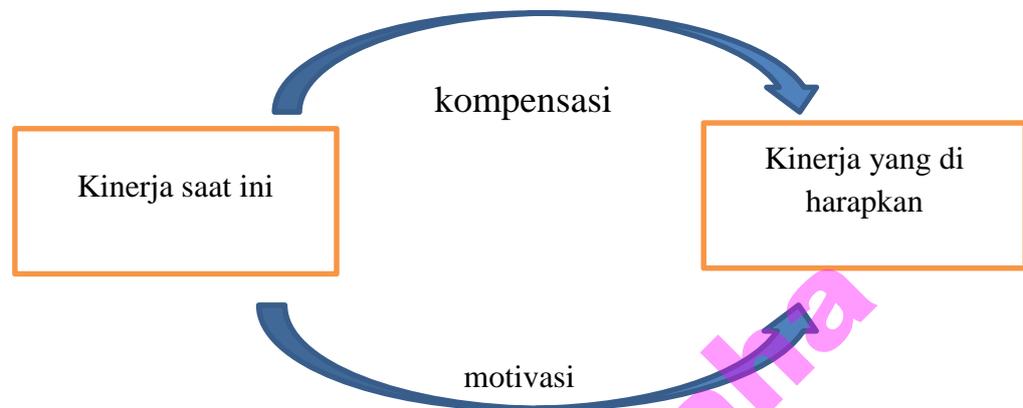
Dalam rangka meningkatkan citra, kerja dan kinerja instansi pemerintah menuju ke arah profesionalisme dan menunjang terciptanya pemerintahan yang baik (*good governance*), perlu adanya penyatuan arah dan pandangan bagi segenap jajaran Pemerintah yang dapat dipergunakan sebagai pedoman atau acuan dalam melaksanakan tugas baik manajerial maupun operasional di seluruh bagian di sekretariat daerah secara terpadu.

Setiap perusahaan selalu menginginkan keuntungan dari sikap aktivitas yang telah dilaksanakan. Keuntungan tersebut diperoleh apabila apa yang dihasilkan oleh perusahaan itu sudah melampaui standar. Keberhasilan tersebut akan tercapai jika perusahaan itu sudah melampaui standar. Keberhasilan tersebut akan tercapai jika perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan/pegawainya. Sedangkan karyawan/pegawai akan dapat Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja

Selanjutnya menurut teori hierarki kebutuhan Maslow (Robbins, 2006:214) menyatakan bahwa kebutuhan tingkat lebih rendah meliputi hal-hal fisiologi, keselamatan, dan sosial, sedangkan kebutuhan tingkat lebih tinggi meliputi harga diri dan aktualisasi diri. Sementara kebutuhan tingkat lebih rendah merupakan hasrat akan kesejahteraan sosial dan kesejahteraan fisik, kebutuhan tingkat lebih tinggi mewakili keinginan seseorang akan pertumbuhan dan perkembangan psikologis.

Dengan demikian apabila kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat terpenuhi maka hal itu berpotensi memotivasi kerja pegawai, sehingga apabila pegawai merasa termotivasi dalam bekerja maka pada gilirannya kinerja mereka meningkat. Upaya peningkatan kinerja merupakan suatu keharusan bagi setiap organisasi termasuk dalam hal ini sekretariat Daerah. Kinerja saat ini harus senantiasa di evaluasi dan di tingkatkan kinerjanya untuk menjawab tuntutan pekerjaan.

desain penelitian :



F. Penelitian terdahulu

Rangkuman penelitian terdahulu sebagai berikut :

No	Peneliti	Hubungan antar Variabel	Hasil
1.	Nirma Narulita (2010)	Upaya peningkatan kinerja pegawai melalui disiplin, dan motivasi di kabupaten Halteng	Motivasi dan disiplin yang tinggi mampu meningkatkan kinerja
2.	Syachrinaldy (2009)	implementasi kebijakan program peningkatan kinerja pegawai pada bidang pemasaran dinas pariwisata dan ekonomi kreatif provinsi sulawesi tengah	Kebijakan peningkatan kinerja yang tepat melalui pemberian kompensasi dan motivasi sangat membantu dalam peningkatan kinerja pegawai .

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk mengetahui Kompensasi, motivasi dan kinerja di sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung. Penelitian ini termasuk kategori deskriptif analitis. Menurut Sugiyono (2013) metode deskriptif analitis merupakan metode yang bertujuan memberikan deskripsi atau gambaran terhadap suatu penelitian yang diteliti melalui sampel atau data yang terkumpul untuk membuat kesimpulan yang berlaku umum. Tempat penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat daerah Kabupaten Temanggung. Penelitian dilakukan pada bulan Januari 2018.

B. Definisi Operasional

Penelitian ini menggunakan 3 (tiga) variabel yaitu terdiri kompetensi, Motivasi dan kinerja pegawai sekretariat daerah Kabupaten Temanggung. Setiap variabel memiliki beberapa indikator sesuai dengan teori yang digunakan. Adapun definisi operasional variabel dan indikator seperti tampak pada tabel 3.1. berikut ini.

Tabel 3.1.
Variabel dan Definisi Operasional
Kompensasi motivasi dan kinerja

No	Variabel	Definisi	Definisi Operasional	
			Dimensi	Indikator
1	Kompensasi	Simamora (1997:98) juga menegaskan bahwa pemberian kompensasi dapat dalam bentuk: 1. finansial seperti gaji dan insentif (finansial langsung), asuransi kesehatan, embayaran upah pada waktu tidak bekerja 2. (finansial tidak langsung); dan kompensasi non finansial seperti peluang akan adanya promosi.	Finansial	1. Kesesuaian gaji Pokok dengan pekerjaan 2. Kesesuaian tunjangan dengan pekerjaan 3. Penerimaan penghasilan lain 4. Pemberian gaji ke-13
			Non Finansial	5. Kenaikan pangkat 6. Pemberian penghargaan 7. Kesempatan promosi 8. Kesesuaian penghargaan dengan prestasi 9. Pengakuan prestasi
	Motivasi	Motivasi kerja adalah merupakan dorongan untuk meningkatkan	Kebutuhan prestasi	1. Menikmati pekerjaan yang menantang 2. Target prestasi

		perbaikan kualitas kerja secara berkelanjutan guna mencapai keberhasilan organisasi (McClelland, 1987)		<ul style="list-style-type: none"> 3. Cara mengatasi kesulitan pekerjaan 4. Bekerja dibawah tekanan
			Kebutuhan berafiliasi	<ul style="list-style-type: none"> 5. Menjalin hubungan baik dengan orang lain 6. Memahami orang lain 7. Memiliki inisiatif
			Peluang mengembangkan diri	<ul style="list-style-type: none"> 8. Pengambilan keputusan 9. Menghargai rekan kerja 10. Mengutamakan kepercayaan
3	Kinerja	Gibson (1997) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas dan kuantitas	Kualitas kerja	<ul style="list-style-type: none"> 1. Hasil kerja 2. Teliti 3. Sesuai prosedur 4. Perintah mampu Diselesaikan 5. Menyelesaikan pekerjaan
			Efisiensi kerja	<ul style="list-style-type: none"> 6. Menyelesaikan pekerjaan pada waktu kerja 7. Penyelesaian tugas 8. Kecepatan kerja 9. Inisiatif kerja

Penskoran atas kuesioner dikelompokkan menjadi lima kategori dengan skala likert seperti Tabel 3.2. ini.

Tabel 3.2.
Kuesioner Model Likert

No	Pernyataan	Skor
1	Sangat setuju	7
2	Setuju	6
3	Agak setuju	5
4	Netral	4
5	Tidak setuju	3
6	Kurang Setuju (TS)	2
7	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2013)

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

menurut Sugiyono pengertian **populasi** adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2011:80). Populasi merupakan seluruh data yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti dalam ruang lingkup & waktu yang telah ditentukan. Populasi berkaitan dengan data-data. Jika setiap manusia memberikan

suatu data, maka ukuran atau banyaknya populasi akan sama dengan banyaknya manusia Berdasarkan penjelasan, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh aparatur sipil Negara di sekretariat daerah Kabupaten Temanggung sejumlah 112 pegawai.

2. Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Suharsimi Arikunto (1998 :117) mengatakan bahwa :’sampel adalah bagian dari populasi (sebagian atau wakil populasi yang diteliti). Sampel penelitian adalah sebagian populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi.” Sugiyono (1997 :57)memberikan pengertian bahwa “sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang di miliki oleh populasi.

Sampel merupakan suatu bagian dari populasi yang akan diteliti dan yang dianggap dapat menggambarkan populasinya Teknik sampling adalah cara untuk menentukan sampel yang jumlahnya sesuai dengan ukuran sampel yang akan dijadikan sumber data sebenarnya, dengan memperhatikan sifat-sifat dan penyebaran populasi agar diperoleh sampel yang representatif. Jumlah sampel sebanyak itu sudah memenuhi syarat penelitian, sedangkan Sekaran (2000, 296) . Jumlah sampel yang lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 sudah cukup dalam penelitian,

D. Metode Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Penentuan sumber data ini terdapat dua buah data yang terkumpul antara lain:

- a. Data primer, yaitu data yang langsung diambil dari sumbernya. Data dalam penelitian ini adalah data mengenai kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung. Data ini akan diambil dari sumbernya yaitu pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung melalui penyebaran kuesioner kepada 132 pegawai dengan skala Likert.
- b. Data sekunder, yaitu data yang mendukung terhadap data primer. Data sekunder ini akan diperoleh mengenai sumber daya manusia serta data-data yang dapat mendukung dalam penelitian ini.

2. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan data yang akurat. Data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini diperoleh dengan metode:

- a. Kuesioner

menurut Arikunto (2006:151) angket adalah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadi atau hal-hal yang ingin diketahui, sedangkan menurut Sugiyono (2008:199) angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner tertutup, artinya kuesioner diberikan langsung kepada responden kemudian responden tinggal memilih alternatif jawaban yang sudah disediakan di dalam kuesioner itu. Pertanyaan itu berkaitan dengan variabel yang diteliti yaitu, kinerja, kompetensi dan motivasi.

b. Wawancara mendalam (*in depth interview*):

Wawancara dilakukan untuk memperoleh data primer yang sesuai dengan kebutuhan analisis data. Wawancara mendalam ini dilakukan untuk mengumpulkan data yang menyakut bagaimana implementasi pemberian kompensasi dan motivasi dapat meningkat kinerja pegawai di sekretariat daerah kabupaten Temanggung. Wawancara mendalam dilakukan kepada informan yang fakta yang berkaitan dengan objek yang diteliti,

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seorang. Dokumentasi yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Studi dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif (Sugiyono,2013). Dokumen atau arsip laporan dari kepegawaian di sekretariat daerah Kabupaten temanggung yang diperlukan sebagai tambahan untuk bukti penguat.

E. Metode

Analisis statistika deskriptif merupakan metode yang berkaitan dengan penyajian data sehingga memberikan informasi yang berguna, upaya penyajian ini dimaksudkan untuk mengungkapkan informasi penting yang terdapat dalam data yang lebih ringkas dan sederhana yang pada akhirnya mengarah pada keperluan adanya penjelasan dan penafsiran. Deskripsi data yang dilakukan meliputi ukuran pemusatan dan penyebaran data. ukuran pemusatan data meliputi nilai rata

rata.(mean). *Mean* merupakan teknik penjelasan kelompok yang didasarkan atas nilai rata-rata dari kelompok. Rata-rata (*Mean*) didapat dengan menjumlahkan data seluruh individu dalam kelompok kemudian kemudian dibagi dengan jumlah individu yang ada pada kelompok tersebut (Sugiyono,2013).

Mean data tunggal memiliki rumus berikut :

$$x = \frac{\sum x}{N}$$

x	=	Mean (rata-rata)
$\sum x$	=	Jumlah nilai
N	=	Jumlah yang akan dirata-rata

Mean dalam penelitian ini digunakan untuk menghitung rata-rata. Hasil rata-rata ini kemudian dideskripsikan untuk mendapatkan gambaran tentang rata-rata kompetensi, motivasi dan kinerja pegawai. Hasil perhitungan, kemudian diklasifikasikan seperti tabel 3.3.

Tabel 3.3

Klasifikasi kompetensi, motivasi dan kinerja

No	Kategori	Skor
1	Sangat Tinggi	61 – 75
2	Tinggi	46 – 60
3	Sedang	31 – 45
4	Rendah	16 – 30
5	Sangat Rendah	1 – 15

Sumber: Arikunto (2013)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Organisasi Sekretariat Daerah

Peranan Sekretaris Daerah, dalam praktek penyelenggaraan kantor dimana-mana telah lazim bahwa pejabat dari suatu instansi pemerintah maupun perusahaan-perusahaan swasta atau lembaga lainnya, dibantu oleh sekretaris. Adapun yang dimaksud sekretaris disini adalah seorang pejabat staf yang membantu Kepala Daerah dalam menunaikan tugas manajemen, atau disebut juga Sekretaris Daerah. Sedangkan tempat bekerja sekretaris adalah Sekretariat daerah . Kemudian segala pekerjaan yang dilakukan dalam sekretariat disebut pekerjaan pekerjaan kesekretariatan dan yang memimpin sekretariat itu adalah Sekretaris Daerah, Oleh karena itu, dalam suatu organisasi, sekretaris mempunyai peranan yang sangat penting. Sebab selain sebagai pembantu pimpinan juga bertanggung jawab atas penyelenggaraan dan pelaksanaan pekerjaan kesekretariatan, hingga memungkinkan tujuan dari organisasi itu tercapai dengan baik. Sehingga dapat dikatakan bahwa sukses dan tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada sekretaris. Begitu pula kacaunya suatu pekerjaan kesekretariatan akan dapat menimbulkan kacaunya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya yang lebih ditentukan sebelumnya.

Begitu pula Sekretaris Daerah sangat penting fungsinya sebagai pelayanan administrasi pemerintahan daerah (Prakoso,1984: 120-121) Dengan demikian bahwa peranan dan fungsi serta kinerja Sekretaris Daerah begitu sangat

penting dan sangat strategis dalam rangka menjalankan roda Pemerintahan Daerah. Dalam hal ini Sekretaris Daerah yang dimaksud adalah seorang pejabat staf yang membantu Kepala Daerah dalam menunaikan tugasnya untuk memimpin dan menyelenggarakan segala urusan pemerintahan.

Dalam Peraturan Bupati Temanggung Nomor 46 tahun 2017 di sebutkan bahwa Sekda mempunyai tugas membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengkoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administratif. Dalam menjalankan tugasnya sekretaris daerah membawahi :

1. Asisten Pemerintahan;
2. Asisten Perekonomian, Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat; dan
3. Asisten Administrasi

Asisten Pemerintahan mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah dalam mengkoordinasikan perumusan, penyelenggaraan, pembinaan dan fasilitasi, pemantauan, evaluasi dan pelaporan kebijakan daerah bidang pemerintahan, pemerintahan desa dan hukum serta pelayanan administratif dan pembinaan Aparatur Sipil Negara. Dalam melaksanakan tugas, Asisten Pemerintahan mempunyai fungsi:

1. Pengoordinasian perumusan kebijakan daerah di bidang pemerintahan, pemerintahan desa dan hukum;
2. Pengoordinasian pelaksanaan tugas organisasi perangkat daerah di bidang pemerintahan, pemerintahan desa dan hukum;

3. Pengkoordinasian pembinaan dan fasilitasi penyelenggaraan kebijakan daerah di bidang pemerintahan, pemerintahan desa dan hukum;
4. Pengkoordinasian pemantauan, evaluasi dan pelaporan kebijakan di bidang pemerintahan, pemerintahan desa dan hukum;
5. Pengkoordinasian pelayanan administratif di bidang pemerintahan, pemerintahan desa dan hukum; dan
6. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati/Sekretaris Daerah sesuai dengan fungsinya.

Asisten Pemerintahan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya , membawahi:

1. Bagian Pemerintahan;
2. Bagian Pemerintahan Desa; dan
3. Bagian Hukum.

Masing masing bagian di pimpin oleh seorang kepala Bagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Asisten Pemerintahan

Asisten Perencanaan, Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah dalam mengkoordinasikan perumusan, penyelenggaraan, pembinaan dan fasilitasi, pemantauan, evaluasi dan pelaporan kebijakan daerah bidang perencanaan, pelaksanaan layanan pengadaan dan administrasi pembangunan, keagamaan dan kesejahteraan rakyat serta pelayanan administratif dan pembinaan aparatur sipil Negara.

Dalam melaksanakan tugas, Asisten Perekonomian, Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat mempunyai fungsi:

1. Pengoordinasian perumusan kebijakan daerah dibidang perekonomian, pembangunan dan kesejahteraan rakyat;
2. Pengoordinasian pelaksanaan tugas organisasi perangkat daerah dibidang perekonomian, pembangunan dan kesejahteraan rakyat;
3. Pengkoordinasian pembinaan dan fasilitasi penyelenggaraan kebijakan daerah dibidang perekonomian, pembangunan dan kesejahteraan rakyat;
4. Pengkoordinasian pemantauan, evaluasi dan pelaporan kebijakan dibidang perekonomian, pembangunan dan kesejahteraan rakyat;
5. Pengoordinasian pelayanan administratif dibidang perekonomian, pembangunan dan kesejahteraan rakyat;
6. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati/Sekretaris Daerah sesuai dengan fungsinya.

Asisten Perekonomian, Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat, membawahi:

1. Bagian Perekonomian;
2. Bagian Pembangunan; dan
3. Bagian Kesejahteraan Rakyat.

Masing-masing dipimpin oleh seorang Kepala Bagian, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Asisten Perekonomian, Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat.

Asisten Administrasi mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah dalam mengkoordinasikan perumusan, penyelenggaraan, pembinaan dan fasilitasi, pemantauan, evaluasi dan pelaporan kebijakan daerah bidang ketatalaksanaan, kelembagaan, pelayanan publik, pendayagunaan aparatur, urusan rumah tangga, tata usaha dan keuangan pimpinan, protokol serta kehumasan. Dalam melaksanakan tugas, Asisten Administrasi mempunyai fungsi:

1. Pengoordinasian perumusan kebijakan daerah di bidang ketatalaksanaan, kelembagaan, pelayanan publik, pendayagunaan aparatur, urusan rumah tangga, keuangan pimpinan, protokol serta kehumasan;
2. Pengoordinasian pelaksanaan tugas organisasi perangkat daerah di bidang ketatalaksanaan, kelembagaan, pelayanan publik, pendayagunaan aparatur, urusan rumah tangga, keuangan pimpinan, protokol serta kehumasan;
3. Pengoordinasian pembinaan dan fasilitasi penyelenggaraan kebijakan daerah di bidang ketatalaksanaan, kelembagaan, pelayanan publik, pendayagunaan aparatur, urusan rumah tangga, keuangan pimpinan, protokol serta kehumasan;
4. Pengoordinasian pemantauan, evaluasi dan pelaporan kebijakan di bidang ketatalaksanaan, kelembagaan, pelayanan publik, pendayagunaan aparatur, urusan rumah tangga, keuangan pimpinan, protokol serta kehumasan;

5. Pengoordinasian pelayanan administratif di bidang ketatalaksanaan, kelembagaan, pelayanan publik, pendayagunaan aparatur, urusan rumah tangga, keuangan pimpinan, protokol serta kehumasan;
6. Pelaksanaan tugas lain di yang diberikan oleh Bupati/Sekretaris Daerah sesuai dengan fungsinya.

Asisten Administrasi dalam menjalankan tugasnya, membawahi:

1. Bagian Umum;
2. Bagian Organisasi dan Tatalaksana; dan
3. Bagian Hubungan Masyarakat.

Masing-masing dipimpin oleh seorang Kepala Bagian, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Asisten Administrasi.

Adapun jenis jabatan di organisasi sekretariat daerah Kabupaten Temanggung adalah sebagai berikut :

1. Jabatan stukturak terdiri dari :

Esselon II a	sebanyak	:	1 Orang
Esselon II b	sebanyak	:	5 Orang
Esselon III a	sebanyak	:	9 Orang
Esselon IV a	sebayak	:	27 Orang
2. Jabatan Pelaksana : 80 Orang
3. Jabatan fungsional : - Orang

B. Analisis Data.

Perolehan data dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner yang disebarakan kepada seluruh aparatur sipil Negara di sekretariat daerah Kabupaten Temanggung, dengan proses perolehan seperti berikut:

Jumlah kuesioner yang disebarakan sebanyak	=	132 kuesioner
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	=	27 kuesioner
Jumlah kuesioner yang kembali	=	105 kuesioner
Jumlah kuesioner yang pengisiannya tidak lengkap	=	5 kuesioner
Jumlah kuesioner yang siap diolah	=	100 kuesioner

Sumber : Data primer (2018)

Dapat dijelaskan bahwa jumlah kuesioner yang disebarakan kepada responden di sekretariat daerah Kabupaten Temanggung adalah sebanyak 132 kuesioner, 27 kuesioner yang tidak kembali, namun yang kembali hanya 105 kuesioner. Dari 105 kuesioner tersebut setelah ditabulasi terdapat 5 kuesioner yang pengisiannya tidak lengkap, sehingga jumlah kuesioner yang dapat diolah secara lengkap sebanyak 100 kuesioner .

1. Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin

Deskripsi terhadap jenis kelamin responden pada Sekretariat daerah Kabupaten Temanggung adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Diskripsi Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-Laki	48	48%
Perempuan	52	52%
Total	100	100%

Sumber : Data Primer di olah (2018)

Tabel 4.1 menerangkan bahwa dari 100 responden pada Sekretariat daerah Kabupaten Temanggung yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 48 responden (48%) dan perempuan sebanyak 52 responden (52%), sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai yang menjadi sampel penelitian adalah berjenis kelamin perempuan. Banyaknya pegawai perempuan di harapkan pekerjaan yang di lakukan lebih rapi dan teliti di karenakan kebiasaan perempuan dalam melaksanakan pekerjaan biasa lebih rapi dan teliti dibanding pegawai laki laki.

2. Deskripsi Responden Menurut Usia

Deskripsi terhadap usia responden pada Sekretariat daerah Kabupaten Temanggung adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Diskriptif Usia Responden

Usia	Jumlah	Persentase (%)
< 31	12	12 %
31 s/d 35 tahun	12	12%
36 s/d 40 tahun	10	10%
41 s/d 45 tahun	25	25%
46 s/d 50 tahun	20	20%
lebih 50 tahun	21	21%
Total	100	100%

Sumber : Data Primer di olah (2018)

Tabel 4.2 di atas menerangkan bahwa 100 responden pada Sekretariat daerah Kabupaten Temanggung dapat dikelompokkan pada usia dibawah 31 sebanyak 12 responden (12%), usia 31 sampai 35 tahun sebanyak 12 responden (12%), yang berusia 36 sampai dengan 40 tahun sebanyak 10 responden (10%), yang berusia 41 sampai dengan 45 tahun sebanyak 25 responden (25%), yang berusia 46 sampai 50 tahun sebanyak 20 responden (20%) dan yang berusia diatas 50 tahun sebanyak 21 responden (21%), sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai yang menjadi sampel penelitian adalah produktif antara 41 sampai dengan 50 tahun.

3. Deskripsi Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Deskripsi terhadap tingkat pendidikan responden pada Sekretariat daerah Kabupaten Temanggung adalah sebagai berikut:

Tabel 4,3
Diskripsi Pendidikan Responden

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SMP,SMA	21	21 %
D III	21	21 %
S1	36	36 %
S2	22	22 %
Total	100	100%

Sumber : Data Primer di olah (2018)

Tabel 4.3 di atas menerangkan bahwa dari 100 responden pada sekretariat daerah Kabupaten Temanggung dapat dikelompokkan berpendidikan SMP,SMA sebanyak 21 responden (4%), berpendidikan D III sebanyak 21 responden (21%), berpendidikan sarjana (S1) sebanyak 36 responden (36%) dan yang berpendidikan pasca sarjana (S2) sebanyak 22 responden (22%), sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai yang menjadi sampel penelitian adalah berpendidikan Sarjana (S1). Pendidikan merupakan sarana formal untuk memperoleh keahlian dan kecakapan pada bidang tertentu, dengan pendidikan yang tinggi seorang pegawai diharapkan menguasai keahlian bidang pekerjaan tertentu. Pegawai di Inspektorat terlihat dominan pada pegawai yang berpendidikan Sarjana(S1)

dan (S2) yang mana dengan pendidikan tersebut akan mampu bekerja dengan baik untuk kemajuan organisasi.

4. Deskripsi Responden Menurut Golongan/pangkat

Deskripsi terhadap golongan/pangkat responden pada sekretariat daerah Kabupaten Temanggung adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4
Diskriptif Responden Menurut golongan/pangkat

Golongan	Jumlah	Persentase (%)
Gol I dan II	27	27 %
Gol III	51	51%
Gol IV	21	21%
Total	100	100%

Sumber : Data Primer di olah (2018)

Tabel 4.4 di atas menerangkan bahwa dari 100 responden pada sekretariat daerah Kabupaten Temanggung dapat dikelompokkan yang mempunyai golongan II sebanyak 27 responden (27%), Golongan III sebanyak 51 responden (51%) dan Golongan IV sebanyak 21 responden (21%). Terlihat untuk golongan kepangkatan didominasi oleh pegawai dengan golongan III sehingga di harapkan aparatur Sipil Negara di sekretariat daerah Kabupaten Temanggung dapat berkinerja optimal.

C. Deskripsi Variabel

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kompensasi, motivasi, dan kinerja. Hasil deskripsi terhadap variabel-variabel tersebut adalah seperti berikut:

Tabel 4. 5
Variable kompensasi

		X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	X 6	X 7	X 8	X 9
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		5.76	5.83	5.96	6.17	5.97	5.8	5.89	5.89	5.85

Sumber : Data Primer di olah (2018)

Tabel 4.5 di atas menerangkan bahwa variabel kompensasi terdiri dari 9 item pertanyaan mempunyai mode (jawaban responden paling banyak) adalah menunjukkan angka 5. Angka 5 adalah jawaban responden yang menunjukkan jawaban agak setuju, kesimpulannya bahwa responden kebanyakan memberikan jawaban agak setuju pada setiap indikator yang ditanyakan dalam variable kompensasi tersebut. Sedangkan rata-rata jawaban (mean) menunjukkan angka antara 5 sampai 6 yang berarti antara agak setuju sampai setuju. Dari nilai mean terlihat untuk indikator ke-1 mempunyai mean paling rendah yaitu sebesar 5,76 yang berarti gaji pokok yang di terima saat ini sudah sesuai dengan pekerjaan saat ini mendapat penilaian yang rendah dibanding indikator lainnya. Hal ini dapat di pahami karena pemerintah Pusat

selama 4 tahun terakhir tidak menaikkan gaji ASN di seluruh Indonesia. Sedangkan nilai paling tinggi adalah indikator ke 4 adalah selain gaji ASN di Kabupaten Temanggung juga mendapatkan penghasilan lain. Hal ini dapat di mengerti karena terhitung pada tahun 2015 pemerintah Kabupaten Temanggung memberikan tambahan Penghasilan PNS yang di namakan TPP (tambahan Penghasilan pegawai).

Tabel 4. 6
Variable Motivasi

		Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6	Y 7	Y 8	Y 9	Y 10
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		5.75	5.68	5.59	5.56	5.54	5.42	5.47	5.56	5.67	5.43

Sumber : Data Primer di olah (2018)

Tabel 4.6 di atas menerangkan bahwa variabel motivasi terdiri dari 10 item pertanyaan, jawaban responden paling banyak adalah menunjukkan angka 5 . Angka 5 adalah jawaban responden yang menunjukkan jawaban agak setuju, kesimpulannya bahwa responden kebanyakan memberikan jawaban agaksetuju pada setiap indikator yang ditanyakan dalam variable motivasi tersebut. Sedangkan rata-rata jawaban (mean) menunjukkan angka antara 5 yang berarti antara agak setuju. Dari nilai mean terlihat untuk indikator ke-10 mempunyai mean paling rendah yaitu sebesar 5,43 yang berarti upaya mengutamakan kepercayaan pada atasan dalam bekerja di sekretariat daerah

Kabupaten Temanggung mendapat penilaian yang rendah dibanding indikator lainnya. dan indikator ke 2 mempunyai mean yang paling tinggi berarti pegawai di Kabupaten Temanggung berusaha keras untuk mencapai target berpretasi .

Tabel 4. 7
Variable kinerja

		Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6	Y 7	Y 8	Y 9
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		5.21	5.17	5.13	5.09	5.02	5.14	5.01	5.02	5.44

Sumber : Data Primer di olah (2018)

Tabel 4.7 di atas menerangkan bahwa variabel motivasi terdiri dari 9 item pertanyaan, jawaban responden paling banyak adalah menunjukkan angka 5 . Angka 5 adalah jawaban responden yang menunjukkan jawaban agak setuju, kesimpulannya bahwa responden kebanyakan memberikan jawaban agak setuju pada setiap indikator yang ditanyakan dalam variabel motivasi tersebut. Sedangkan rata-rata jawaban (*mean*) menunjukkan angka antara 5 yang berarti antara agak setuju. Dari nilai mean terlihat untuk indikator ke-7 mempunyai mean paling rendah yaitu sebesar 5,01 yang berarti pegawai Sekretariat daerah Kabupaten Temanggung dalam bekerja mampu menyelesaikan tugas yang diberikan pimpinan mendapat penilaian yang rendah dibanding indikator lainnya. dan indikator ke 1 mempunyai *mean* yang paling tinggi berarti

pegawai di Kabupaten Temanggung senantiasa bekerja menjalankan perintah pimpinan.

D. Implementasi peningkatan Kinerja

1. Implementasi peningkatan Kinerja melalui Kompensasi

Dari indikator kompensasi didapat dua dimensi yaitu dimensi finansial yaitu Kesesuaian gaji Pokok dengan pekerjaan, Kesesuaian tunjangan dengan pekerjaan, Penerimaan penghasilan lain, Pemberian gaji ke-13, Kenaikan pangkat dan dimensi non finansial dapat dilihat dengan indikator Kenaikan pangkat, Pemberian penghargaan, Kesempatan promosi, Kesesuaian penghargaan dengan prestasi dan pengakuan prestasi.

Dari dua dimensi tersebut dapat dilihat bahwa pemberian kompensasi secara optimal dapat dilaksanakan apabila didukung dengan pengelolaan administrasi kepegawaian yang baik, pemberian kompensasi berupa tambahan penghasilan dan pengelolaan pegawai berdasarkan sistem merit. Implementasinya sebagai berikut :

1. Pengelolaan Sistem Informasi kepegawaian

Pengelolaan Sistem Informasi kepegawaian yang baik akan dapat menjamin pelayanan pegawai ASN di sekretariat daerah Kabupaten Temanggung dapat terlayani dengan baik. Pengurusan kepegawaian yang meliputi kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, pengurusan gaji ke 13 harus dapat dilaksanakan dengan baik oleh karena itu perlu di buat sistem Pengelolaan Informasi kepegawaian.

Pengelolaan sistem Informasi kepegawaian di sekretariat daerah Kabupaten Temanggung selama ini masih dilakukan dengan proses yang sederhana (manual), pencatatan informasi kepegawaian masih dilakukan dengan manual dengan cara pembuatan buku penjaminan kepegawaian sehingga menitik beratkan kepada pegawai yang mengelola kepegawaian dan kesadaran pegawai itu sendiri dalam mengurus kepentingan kepegawaiannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan pejabat pengelola kepegawaian sekretariat daerah Kabupaten Temanggung berikut ini :

“Pengelolaan kepegawaian di setda memang masih menggunakan pencatatan manual, penggunaan buku penjaminan yang berfungsi untuk dapat melayani administrasi kepegawaian” (wawancara pada tanggal 24 Februari 2018)

Pengelolaan Kepegawaian seperti ini sangat tidak dapat menjamin pelayanan kepegawaian dapat optimal oleh karena itu Sekretariat daerah Kabupten Temanggung sudah harus merancang pengelolaan system Informasi kepegawaian berbasis aplikasi.

Pengelolaan Sistem Informasi kepegawaian (SIMPEG) adalah sebuah Sistem Informasi yang dirancang sebagai solusi untuk menangani berbagai hal dalam pengurusan kepegawaian mulai dari penyimpanan dan pemusatan data secara terkomputerisasi hingga menangani berbagai macam laporan yang berhubungan dengan kepegawaian sehingga memudahkan untuk meningkatkan kebutuhan Administrasi kepegawaian. Sistem Informasi ini sebagai jawaban

terhadap Manajemen Kepegawaian untuk memantapkan administrasi Kepegawaian sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan informasi data pegawai yang cepat, tepat, akurat, dan *up to date*.

Secara spesifik tujuan pengembangan sistem informasi kepegawaian (SIMPEG) adalah untuk mendukung integritas data, kemudahan akses, dan kemudahan pengelolaan sehingga dapat memastikan pengelolaan kepegawaian dapat berjalan dengan baik.

Sistem Informasi kepegawaian ini terdiri dari :

- 1) Administrasi Sistem yaitu komponen yang bertanggung jawab memelihara data induk yang nantinya di gunakan oleh sistem Informasi kepegawaian misalnya data kepegawaian, data instansi, selain data induk komponen ini bertanggung jawab dalam hal manajemen pengguna yaitu memberikan hak pengguna sesuai dengan jenis penggunaannya
- 2) Pelaporan manajemen, komponen yang menghasilkan pelaporan misalnya data pendidikan pegawai, jumlah pegawai dan lain lain.
- 3) Data entri, komponen ini bertanggung jawab terhadap pemeliharaan data sehingga data bisa ditampilkan dengan kondisi terakhir.

- 4) Out data, komponen ini menghasilkan out put pengelolaan sistem Informasi data kepegawaian seperti kenaikan gaji berkala, pencetakan Gaji dan lain lain.

Pengelolaan kepegawaian dengan menggunakan sistem informasi kepegawaian (SIMPEG) di Kabupaten Temanggung memang baru dilaksanakan di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) dan apabila dilaksanakan di seluruh kantor perangkat daerah akan mempermudah pelayanan kepegawaian, hal ini senada dengan pernyataan Kasubag Informasi dan Data Pegawai di BKPSDM sebagai berikut :

“Pengelolaan data kepegawaian yang terintegrasi baik di kantor BPKPSDM dan kantor kantor perangkat daerah di kabupaten temanggung akan sangat mempermudah layanan kepegawaian pegawai, layanan kepegawaian dengan buku penjagaan seringkali menjadikan pelayanan kepegawaian menjadi terlambat”
(wawancara pada tanggal 24 Februari 2018)

2. Pemberian tunjangan tambahan penghasilan dengan berbasis kinerja
Pemberian tunjangan yang berbentuk tambahan penghasilan pegawai (TPP) selama ini di dasarkan pada pangkat dan golongan,. dengan kata lain seseorang yang pangkat dan golongan tinggi maka tambahan penghasilan pegawainya tinggi, hal ini tentunya menjadikan kinerja yang tidak optimal, karena pegawai tidak terpacu menghasilkan kinerja mengingat tambahan penghasilan pegawainya sudah baku dilihat dari pangkat dan golongannya. pernyataan ini disampaikan pejabat

Kasubag pendayagunaan Aparatur di Bagian Organisasi Setda kabupaten Temanggung sebagai berikut :

Pemberian TPP berdasarkan pangkat dan jabatan memang dapat meningkatkan kinerja secara umum namun kurang optimal menjadi berbeda apabila pemberian TPP tersebut merupakan pencapaian kinerja seseorang dimana orang yang berkinerja tinggi maka TPP nya tinggi . (wawancara pada tanggal 24 Februari 2018)

Pemberian tunjangan tambahan penghasilan pegawai di sekretariat daerah Kabupaten Temanggung harus di rancang sesuai dengan beban kerja perorangan dengan demikian kinerja seseorang akan berkorelasi dengan pendapatan (tambahan penghasilan pegawai). Perubahan skema pemberian tambahan penghasilan pegawai dengan beban kerja perorangan ini dapat dilaksanakan dengan tahap sebagai berikut :

1) Pemberian kelas jabatan kepada setiap pegawai.

Selama ini di sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung masih di kenal adanya dua kelompok jabatan yaitu jabatan struktural dan staf (Fungsional Umum), hal ini tentunya belum mengacu kepada :

- a. Permen PAN dan RB Nomor 34 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Jabatan
- b. Permen PAN dan RB no 63 tahun 2013 tentang Pedoman Penataan Sistem tunjangan Kinerja Pegawai Negeri
- c. Permen PAN dan RB Nomor 39 Tahun 2013 tentang Penetapan Kelas Jabatan di Lingkungan Instansi Pemerintah

d. Perk BKN Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pedoman
Pelaksanaan Evaluasi Jabatan PNS

Ketentuan tersebut sebetulnya untuk mengatur pemberian kelas atau Grade kepada seluruh ASN di sekretariat daerah namun di sekretariat daerah Kabupaten Temanggung belum dilaksanakan, hal ini di mungkinkan adanya perubahan kelembagaan di kabupaten Temanggung berdasar Undang Undang nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah nomor 18 tentang Perangkat Daerah. Penggunaan kelas jabatan ini harus segera dilaksanakan karena dapat memberikan kejelasan tentang posisi jabatan pada setiap Pegawai di sekretariat daerah Kabupaten Temanggung. Seseorang pegawai dengan kompetensi rendah walaupun pangkatnya tinggi bisa jadi kelas jabatannya rendah, namun bisa jadi seseorang pegawai dengan pangkat dan golongan yang rendah kelas jabatannya tinggi apabila kompetensinya tinggi. Hal ini bisa dilakukan oleh sekretariat daerah Kabupaten Temanggung apabila sudah mempedomani ketentuan yang ada tentang penggunaan Kelas Jabatan .

Penggunaan Kelas jabatan di kabupaten Temanggung sebetulnya sudah mulai dibuat dengan tahapan pembuatan analisa jabatan , evaluasi jabatan, penetapan kelas jabatan dan selanjutnya dilaksanakan penetapan seseorang dalam kelas jabatan namun belum dapat dilaksanakan hal ini disampaikan oleh Kabid

pengembangan pegawai BKPSDM Kabupaten Temanggung dengan pernyataan sebagai berikut :

“Pemberian kelas jabatan di lingkungan pemerintah Kabupaten Temanggung belum dilaksanakan hal ini di karenakan terjadinya perubahan kelembagaan, apabila telah di terapkan kelas jabatan, maka seluruh PNS akan lebih memahami tugas dan tanggung jawabnya” (wawancara pada tanggal 24 Februari 2018)

2) Pencatatan aktivitas kerja menggunakan sistem aplikasi.

Pemberian tambahan pengasilan pegawai berdasarkan kelas jabatan akan lebih baik apabila di lengkapi kewajiban mencatat rincian aktivitas pegawai. Pencatatan rincian aktivitas bekerja ini untuk memastikan setiap pegawai bekerja dengan optimal sesuai dengan jam kerja yang telah di tetapkan yatu 37, 5 jam per minggu. Dasar, ketentuan hari kerja bagi PNS diatur dalam Pasal 3 angka 11 Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang mewajibkan PNS masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja. Pengaturan lebih khusus, ketentuan waktu kerja PNS juga diatur dalam Keputusan Presiden No. 68 Tahun 1995 tentang Hari Kerja di Lingkungan Lembaga Pemerintah yang menyebutkan Jumlah jam kerja efektif dalam lima hari kerja adalah 37,5 jam,

Untuk memastikan efektifitas waktu kerja PNS perlu di buat sistem aplikasi untuk mencatat kinerja PNS dengan berpedoman pada waktu kerja PNS.

3. Pengelolaan Manajemen Pegawai dengan *merit system*

Merit adalah suatu sistem atau kebijakan dimana orang dipromosikan atau dihargai atas dasar kemampuan dan prestasi bukan karena senioritas, kuota, patron, atau sejenisnya. Di bidang manajemen ASN di banyak kabupaten/kota sering kali di rasakan bahwa pengisian pegawai negeri, kenaikan pangkat dan promosi jabatan masih sangat didominasi oleh sistem koneksi (kedekatan khusus), praktek suap, dan dilandasi alasan politik kepentingan. Praktek penerimaan pegawai, dan penilaian pegawai semacam ini sangat buruk karena tidak akan melahirkan PNS yang professional, trampil, kreatif. Karena dengan menerapkan sistem seperti ini akan mematikan kreatif PNS karena mereka akhirnya berlomba untuk mendapatkan perhatian atasan untuk bisa diterima, mendapatkan kenaikan pangkat ataupun promosi jabatan. Penilaian yang didasari oleh kedekatan, koneksi, *like or dislike* (suka atau tidak suka), *nepotisme* dan atas pertimbangan subjektif, adalah pertimbangan yang sangat tidak professional dan bukan cara yang baik untuk dipraktekan dalam lingkungan kerja manapun.

Pengelolaan manajemen Pegawai yang dilaksanakan di sekretariat daerah Kabupaten Temanggung selama ini masih dirasakan belum dipastikan menggunakan *sistem merrit* hal ini dapat di ketahui dari data wawancara sebagai berikut :

Selama ini proses mutasi dan promosi dilaksanakan kurang transparan, secara ideal ASN diwajibkan untuk mengikuti tes yang hasilnya menjadi standard untuk seseorang menjalani promosi, dan hasil tes tersebut di publikasikan sehingga kecil kemungkinan

seseorang yang nilai tes kemampuan bekerja rendah akan mendapatkan promosi. Tes kemampuan bekerja tersebut sudah dilakukan namun tidak dipublikasikan. (wawancara pada tanggal 25 Februari 2018)

Berdasarkan hal tersebut pengelolaan manajemen ASN di lingkungan sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung pada khususnya dan pemerintah Kabupaten Temanggung pada umumnya harus sudah menggunakan sistem merit yaitu dimulai dengan tahapan :

1. Semua warga negara mempunyai kesempatan yang sama untuk boleh masuk menjadi pegawai negeri atau ASN.
2. Pertimbangan kelulusan hanyalah berdasarkan hasil test murni, dengan tanpa memertimbangkan faktor kedekatan dan pertimbangan subjective lainnya.
3. Tidak dibenarkan bagi penguji membocorkan soal ujian. Kalau hal ini terjadi maka harus dikenai sanksi yang seberat-beratnya.
4. Untuk kepentingan promosi dan kenaikan pangkat, maka harus melalui mekanisme penilaian yang objective dengan memasukan faktor penilaian yang sudah dikuantifikasi (sistem penilaian dengan angka).
5. Penilaian seseorang hanya atas dasar nilai objektif yang terukur dengan jelas sehingga tidak menimbulkan kegaduhan, atau ketidakpuasan

6. Penilaian harus dilakukan secara terbuka dan harus diumumkan kepada publik.
7. Untuk mencegah adanya penyimpangan dalam sistem seleksi, penilaian untuk promosi dan kenaikan pangkat, maka sudah diperlukan Komite independen yang khusus mengawasi kinerja tim penilai dan pejabat yang membuat keputusan untuk seleksi penerimaan, promosi dan kenaikan pangkat.
8. Sistem test dan penilaian ini dimaksudkan untuk menghilangkan perlombaan untuk mencari kedekatan dengan pembuat keputusan dengan tidak menunjukkan prestasi kerja.
9. Dengan sistem *merit* agar perlombaan mencapai prestasi kerja akan tercipta secara sehat, dan memacu kreatifitas, innovativitas dan produktifitas ASN.
10. Semua pertimbangan yang bersifat subjective tidak dibenarkan dalam mempertimbangkan seseorang lulus atau berhak untuk naik pangkat dan naik jabatan atau promosi.

Pengelolaan manajemen ASN dengan menggunakan sistem *merit* ini harus segera dimulai oleh pemerintah Kabupaten Temanggung guna kepentingan organisasi dimasa yang akan datang, seiring dengan tuntutan profesionalisme dan tuntutan dari masyarakat yang mendampakan peningkatan kualitas layanan publik.

2. Strategi peningkatan Kinerja melalui Motivasi

Dari indikator motivasi di dapat tiga dimensi yaitu : (1) Kebutuhan prestasi dengan indikator Menikmati pekerjaan yang menantang, Target prestasi, Cara mengatasi kesulitan pekerjaan dan Bekerja dibawah tekanan. (2) Kebutuhan berafiliasi dengan indikator : menjalin hubungan baik dengan orang lain, memahami orang lain dan memiliki inisiatif. (3) Peluang mengembangkan diri dengan indikator pengambilan keputusan, menghargai rekan kerja dan mengutamakan kepercayaan dapat di rumuskan strategi peningkatan kinerja ASN di sekretariat daerah Kabupaten Temanggung melalui motivasi sebagai berikut :

1. Pengembangan Budaya kerja

Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai "kerja" atau "bekerja". Budaya kerja organisasi adalah manajemen meliputi pengembangan, perencanaan, produksi dan pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomi dan memuaskan.

Budaya kerja di sekretariat daerah Kabupaten Temanggung sudah di tetapkan dengan peraturan Bupati Temanggung nomor 45 tahun 2015 yaitu dengan nilai yang melandasi adalah Temanggung HEBAT yang berarti :

- H : Handarbeni (terhadap tugas dan tanggung jawab seorang pemimpin harus menyadari bahwa tugas tersebut harus di laksanakan, disadari sebagai miliknya).
- E : *Exelence* (mengembangkan dan melakukan perbaikan segala bidang untuk mendapatkan nilai tambah yang optimal dan hasil yang terbaik secara terus menerus).
- B : Berdaya guna (mempunyai kemampuan dan komitmen tinggi terhadap pelaksanaan tugas)
- A : Akuntabel (dalam melaksanakan tugas dapat mempertanggungjawabkan secara hokum dan moral serta etika baik dari segi proses maupun hasil)
- T : Transparan (dalam melaksanakan tugas harus ada keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang relevan)

Berbagai upaya peningkatan motivasi bekerja pegawai di sekretariat Daerah Kabupaten temanggung melalui implementasi budaya kerja yang telah di tetapkan namun ternyata masih ada kendala, hal ini dapat lihat dari pernyataan kepala bagian Pemerintahan setda Kabupaten Temanggung Sebagai berikut :

“Pengembangan nilai nilai budaya kerja di Temanggung sebenarnya mampu untuk memotivasi pegawai namun walaupun sudah di buat banyak slogan, banner ataupun poster namun dalam penerapannya sering kompak antar bagian dalam penerapannya.sehingga membutuhkan komitmen semua pihak utamanya jajaran pimpinan dimulai dari pak Sekda, Assisten ataupun para kabag di lingkungan setda sehingga nilai nilai dalam

budaya kerja dapat menjadi kebiasaan dalam bekerja''(wawancara pada tanggal 25 Februari 2018)

Pengembangan budaya kerja untuk dapat memastikan peningkatan motivasi pegawai masih perlu peningkatan implemantasinya berikut adalah langkah implemtasi pengembangan budaya kerja yang dapat meningkatkan motivasi pagawai untuk dapat berkinerja secara optimal yaitu :

A. Komitmen Pimpinan Puncak

Kegagalan program Budaya kerja sebagian besar disebabkan oleh kurangnya komitmen dari puncak pimpinan, Pemimpin tugasnya adalah memberikan bimbingan dan arahan serta sudah wajib untuk memberikan komitmen termasuk menanggung resiko dan kepercayaan. Komitmen berarti memberikan latihan, alat-alat, sumber daya, kekuasaan, tanggung jawab, kebebasan dan dorongan. Komitmen juga berarti bertanya, mendengarkan, melakukan di samping memutuskan, memberitahukan dan mengarahkan.

Langkah pemimpin dalam pelaksanaan program Budaya kerja dimulai dari :

- (a) Memberi fokus yang sama, dalam visi dan strategi. Karena kesamaan fokus tersebut merupakan perekat untuk mengendalikan pelaksanaan secara bersama dan memberikan dorongan bagi setiap orang untuk melakukan perubahan. Tanpa

kesamaan fokus komitmen, sinergi dan semangat tidak akan menjadi kenyataan;

(b) Melaksanakan penyempurnaan, melakukan penyempurnaan adalah inti dari program budaya kerja, dengan perubahan tersebut organisasi akan mampu mempertahankan hidup dalam persaingan. Tanpa penyempurnaan masyarakat yang dilayani akan terasa semakin berat;

(c) Merubah budaya, kepemimpinan Budaya kerja harus mampu merubah dirinya sendiri terlebih dahulu. Mereka mulai dengan mengidentifikasi bagaimana mereka memimpin organisasi dan apa yang harus berubah untuk mendukung visi yang mereka lihat. Pemimpin organisasi harus menerima tanggung jawab untuk perubahan budaya, proses tersebut terkandung dalam budaya dan tidak mungkin melakukan perubahan tanpa merubah yang lain. Tanpa perubahan budaya upaya penyempurnaan tidak akan berkelanjutan dan hanya menjadi semboyan omong kosong;

(d) Perubahan akan terjadi bertahap, untuk mengerti program itu memerlukan waktu. Belum tentu pengertian itu dapat merubah sikap seseorang. Juga belum tentu perubahan sikap seseorang itu otomatis merubah perilakunya. Proses tersebut memerlukan upaya serius agar dapat dihayati, direnungkan, diyakini dan dibenarkan, kemudian bersedia dengan ikhlas mau

melaksanakan. Tahapan tersebut sebagai berikut: a. Memberikan suatu fokus yang sama dengan terus menerus mengkomunikasikan visi yang jelas pada setiap level; b. Melaksanakan penyempurnaan dengan membuat suatu model; c. Diperkirakan akan diikuti oleh yang lain; d. Merubah budaya dengan terus menerus memberikan kepemimpinan yang jelas dan komitmen; e. Jangan membuat kesalahan dalam tahapan, pimpinan harus bertanggung jawab pada situasi setiap tahapan. Suatu kesalahan akan mengakibatkan kerugian bagi program seperti melemahkan semangat, orang menjadi kecewa atau tidak percaya karena cara kepemimpinan yang keliru.

(wawancara pada tanggal 25 Februari 2018)

B. Komunikasi

Dalam melaksanakan program budaya kerja keterampilan komunikasi merupakan faktor penting dalam upaya menciptakan lingkungan yang kondusif agar nilai-nilai luhur dapat teraktualisasi dalam sikap dan perilaku organisasi. Keberhasilan program tersebut berdasar pada tingkat kepercayaan dalam interaksi individu yang terkait, sehingga tempat tingkat kepercayaan itu pada kualitas kerja sama. Makin tinggi tingkat kepercayaan, makin baik kualitas kerjasamanya. Kondisi semacam itu harus semakin dapat terwujud agar tingkat sinergi bisa dicapai, sehingga hasil (output) program menjadi semakin berkualitas.

2. Peran pemimpin dalam meningkatkan Motivasi ASN.

Motivasi dalam bekerja dapat berangsur-angsur menghilang di tengah tumpukan beban pekerjaan yang tinggi. Semangat kerja yang rendah akan berdampak pada kinerja pegawai yang semakin memburuk, produktivitas yang semakin rendah, dan pada akhirnya akan menghambat tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan peranan seorang pemimpin yang mampu memompa kembali semangat mereka. Langkah langkah yang perlu dilakukan pemimpin untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sebagai berikut :

a. memberikan penghargaan bagi karyawan berprestasi,

Sebagai bentuk apresiasi kepada karyawan terbaik di sekretariat daerah pemimpin dapat memberikan penghargaan dengan cara memberikan penghargaan berupa pengumuman pegawai yang paling berdisiplin mentaati jam kerja pada saat pelaksanaan apel pagi, hal ini bisa memberikan penghargaan kepada pegawai yang telah berdisiplin dan memberikan dorongan semangat pada pegawai yang belum maksimal disiplinnya.

b. Mempererat kekeluargaan sesama pegawai

Hubungan kekeluargaan yang erat sesama karyawan akan membuat mereka merasa nyaman dalam bekerja dan loyalitas terhadap perusahaan akan semakin meningkat. Hal ini bisa

dibangun dengan mengadakan *gathering* atau pertemuan rutin setiap bulan untuk menjalin keakraban para pegawai di lingkungan sekretariat daerah Kabupaten Temanggung ,

c. Kenali kekurangan dan kelebihan masing-masing pegawai

Setiap pegawai di kantor tentunya memiliki karakteristik tersendiri. Para pemimpin perlu mengenali kekurangan dan kelebihan mereka agar dapat mengoptimalkan kinerja pegawai,. Dengan pendekatan ini, dapat membantu karyawan yang kesulitan mengerjakan tugasnya untuk dapat meraih prestasi seperti rekan-rekan yang lainnya.

d. Berikan pelatihan pegawai secara rutin dan berkala.

Terkadang, melakukan pekerjaan yang sama setiap harinya membuat para karyawan menjadi jenuh dan bosan. Pelatihan karyawan dapat memberikan motivasi untuk membangkitkan kembali semangat kerja mereka.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan tentang analisis dan strategi peningkatan kinerja aparatur sipil negara di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung dapat disimpulkan bahwa:

1. Kompensasi yang diterima aparatur Sipil Negara Kabupaten Temanggung dapat diketahui memperoleh nilai rata-rata 5,9 dengan kategori tinggi
2. Motivasi aparatur sipil Negara di sekretariat daerah Kabupaten Temanggung memperoleh nilai rata-rata 5,5 dengan kategori tinggi.
3. Kinerja Aparatur sipil Negara di lingkungan sekretariat daerah Kabupaten Temanggung memperoleh nilai rata-rata 5,1 dengan kategori tinggi.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, menunjukkan kompensasi, motivasi, dan kinerja menunjukkan kategori tinggi namun masih sangat perlu untuk ditingkatkan kinerjanya oleh karena itu Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung dapat melakukan langkah strategis peningkatan kinerja melalui kompensasi dengan tahapan sebagai berikut :

1. Pengelolaan Sistem Informasi kepegawaian

Pengelolaan Sistem Informasi kepegawaian (SIMPEG) adalah sebuah Sistem Informasi yang dirancang sebagai solusi untuk menangani berbagai hal dalam pengurusan kepegawaian mulai dari penyimpanan dan pemusatan data secara terkomputerisasi hingga menangani berbagai macam laporan

yang berhubungan dengan kepegawaian sehingga memudahkan untuk meningkatkan kebutuhan Administrasi kepegawaian.

2. Pemberian Tunjangan tambahan penghasilan dengan berbasis kinerja

a. Pemberian Tunjangan tambahan penghasilan pegawai di sekretariat daerah Kabupaten Temanggung harus di rancang sesuai dengan beban kerja perorangan dengan demikian kinerja seseorang akan berkorelasi dengan pendapatan (tambahan penghasilan pegawai). Perubahan skema pemberian tambahan penghasilan pegawai dengan beban kerja perorangan ini dapat dilaksanakan dengan tahap sebagai berikut :

a. Pemberian kelas jabatan kepada setiap pegawai.

Untuk menentukan besaran tunjangan kinerja Pegawai Negeri Sipil yang adil, objektif, transparan, dan konsisten sesuai dengan berat ringannya suatu jabatan, maka perhitungan tunjangan kinerja harus didasarkan pada nilai atau kelas suatu jabatan .

b. Pencatatan aktivitas kerja menggunakan sistem aplikasi.

Untuk memastikan efektifitas waktu kerja aparatur sipil negara perlu di buat sistem aplikasi untuk mencatat kinerja aparatur dengan berpedoman pada waktu kerja.

3. Pengelolaan Manajemen Pegawai dengan sistem *merit*

Merit adalah suatu sistem atau kebijakan dimana orang dipromosikan atau dihargai atas dasar kemampuan dan prestasi bukan karena senioritas , kuota, patron, atau sejenisnya .Pengelolaan manajemen ASN dengan menggunakan merit sistem ini harus segera dimulai oleh pemerintah Kabupaten Temanggung guna kepentingan organisasi dimasa yang akan

datang, seiring dengan tuntutan profesionalisme dan tuntutan dari masyarakat yang mendampakan peningkatan kualitas layanan publik

Sedangkan strategi peningkatan kinerja melalui motivasi dapat dilakukan langkah langkah sebagai berikut :

1. Pengembangan Budaya Kerja

Pengembangan budaya kerja untuk dapat memastikan peningkatan motivasi pegawai masih perlu peningkatan implementasinya berikut adalah langkah implementasi pengembangan budaya kerja yang dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk dapat berkinerja secara optimal yaitu :

a. Komitmen Pimpinan Puncak

Kegagalan program Budaya Kerja sebagian besar disebabkan oleh kurangnya komitmen dari puncak pimpinan, Pemimpin tugasnya adalah memberikan bimbingan dan arahan serta sudah wajib untuk memberikan komitmen termasuk menanggung resiko dan kepercayaan.

b. Komunikasi

Dalam melaksanakan program budaya kerja ketrampilan komunikasi merupakan faktor penting dalam upaya menciptakan lingkungan yang kondusif agar nilai-nilai luhur dapat teraktualisasi dalam sikap dan perilaku organisasi

2. Peran pemimpin dalam meningkatkan Motivasi ASN.

Motivasi dalam bekerja dapat berangsur-angsur menghilang di tengah tumpukan beban pekerjaan yang tinggi. Semangat kerja yang rendah akan berdampak pada kinerja pegawai yang semakin memburuk, produktivitas

yang semakin rendah, dan pada akhirnya akan menghambat tercapainya tujuan organisasi oleh karena itu, dibutuhkan peranan seorang pemimpin yang mampu memompa kembali semangat mereka.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S Ruky, (2001), *Sistem Manajemen Kinerja. Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, Bandung , PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi, (2006), *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Stuktur*, (1997), *Proses*, Erlangga, Jakarta
- Ghiselli, E.E, & Brown, C.W, (1955), *Personnel and Industrial Psychology*. New York: Mc-Graw Hill.
- Mangku Negoro, AA, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit. PT Remaja, Rosdakarya, Bandung
- Simamora Henry, (1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta :Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Handoko, T Hani, (2001), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Luthans, Fred, (1995), “*Organizational Behavior*”, Seventh Edition, Boston: McGraw-Hill, Inc. Mondy, R. Wayne and Noe, Robert M., 1993. *Human Resources Management*, Allyn & Bacon
- Nitisemito Alex S, (1982), *Manajemen Personalia*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Michael, Leibunon and Weintein, Harold P, (1993), *Money is Everything*, Annual Report HR.
- Mitchell, T. R. *Research in Organizational Behavior*. (1997), Greenwich, CT: JAI Press, , hal. 60-62.
- Milkovich, George T. and John W. Boudreau, (1991), *Human Resource Management*. 6th Ed. Richard D. Irwin., Inc., U.S.A
- Moleong, Lexy J, (2007), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung

- Ranupandjojo, Heidjrachman dan Husnan Suad, (2004), *Manajemen Persoalia*. Cetakan Kesebelas. BPFE. Yogyakarta.
- Sugiyono, (2011), *Metode Penelitian Pendidikan pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R dan D*, Bandung: Penerbit Alfabeta Stephen P.
- Muhibbin Syah, (1995), *Psikologi Pendidikan Suatu Pendekatan Baru*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Robbins, (1996), *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa : Hadyana Pujatmaka. Edisi Keenam. Penerbit PT.Bhuana Ilmu Populer, Jakarta
- Stoner, James A.F., & Charles Wankel, (1986), *Management, Third Edition*, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Clffes, New Jersey.
- Sekaran Uma, (2006), *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis, Edisi Keempat*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat
- Wexley, Kenneth N, dan Gary A. Yukl, (1992), *Organizational Behaviour and Personnel Psychology*. Penerjemah Muh. Shobaruddin, Jakarta: Rineka cipta
- Weisinger, H. (2006), *Emosional Intelegence at Work, Pemandu Pemikiran Anda Untuk Meraih Kesuksesan*. PT Bhuana Ilmu Populer. Jakarta
- William B, Werther, and Keith Davis, (1982) *Personal Managemen and Human resources* Mc.Grow-Hill, Kogakuska
- Veithzal Rivai, (2004). '*Manejemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*' Cetak Pertama, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada