ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

TESIS

PENGEMBANGAN MODEL KOMPENSASI INSENTIF PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA DINAS PENDIDIKAN KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA KABUPATEN JEMBRANA

TPC 8 - 06

I Gede Yasa Arimbawa
NIM. 090210324L

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

PENGEMBANGAN MODEL KOMPENSASI INSENTIF PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA DINAS PENDIDIKAN KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA KABUPATEN JEMBRANA

TESIS

Untuk memperoleh Gelar Magister
dalam Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia
pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh :

I Gede Yasa Arimbawa
NIM. 090210324L

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005

Lembaran Pengesahan

TESIS INI TELAH DISETUJUI
Tanggal, ……..

Oleh

Pembimbing Ketua,

Dr. Sunarjo, dr., MS., M.Sc.
NIP. 130 685 841

Pembimbing,

Dr. Ir. Alisjahbana, M.A.

Mengetahui
A.n. Ketua Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia
Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga

Dr. Sunarjo, dr., MS., M.Sc.
NIP. 130 685 841

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Tesis ini telah diuji dan dinilai

Oleh Panitia Penguji Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga

Pada tanggal 2 Pebruari 2005

Panitia Penguji,

1. Prof. H. Haryono Suyono, MA, Ph.D
2. Prof. Dr. drg. I Gede Winasa
3. Prof. Dr. Imam Syakir, S.E.
4. Dr. Sunarjo, dr., MS, MSc.
5. Dr. Soekarwo, S.H. M.Hum.
6. Dr. Ir. Alisjahbana, M.A.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji bagi Ida Sanghyang Widhi Wasa, Tuhan sekalian alam karena atas berkah dan rahmat-Nyalah karya ini terwujud. Atas ijin-Nya pulalah satu lagi tahapan dalam kehidupan ini dapat terlewati.

Penulis sangat beruntung mendapat kebaikan dari berbagai pihak dalam penelitian dan penulisan karya tulis ini. Untuk itu, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada Rektor Universitas Airlangga Prof. Dr. dr. H. Puruhito atas kesempatan yang telah diberikan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Pascasarjana di Universitas Airlangga, Prof. Dr. H. Muhammad Amin atas kesempatannya untuk menjadi mahasiswa Program Magister pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Prof. Dr. H. Haryono Suyono selaku Ketua Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia beserta seluruh pengurus dan staf pengajar yang telah berperan sebagai pamong bagi mahasiswa. Kemudian kepada para dosen pembimbing Dr. Sunarjo, dr. MS. MSc. dan Ir. Alisjahbana, MA yang selalu menyediakan waktu di antara kesibukan beliau untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan karya tulis ini.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Bupati Jembrana Prof. Dr. drg I Gede Winasa atas kesempatan yang telah diberikan kepada penulis untuk menempuh studi pada Program Magister pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Kepala Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana atas perkenannya memberikan ijin untuk penelitian guna penyelesaian

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

karya tulis ini. Kepala Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana atas bantuannya selama penulis mengumpulkan data demi terselesaikannya karya tulis ini. Rekan-rekan pegawai pada Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana atas bantuan dan kerjasamanya dalam penyelesaian karya tulis ini.

Persahabatan, bagi penulis, merupakan dorongan moral yang sangat penting artinya dalam penyelesaian karya tulis ini. Untuk itu penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada rekan-rekan di Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia Kelas Jembrana atas kesediaannya menemani penulis dalam suka maupun duka selama penulis menuntut ilmu di Program Studi ini. Rasa terima kasih ini juga disampaikan kepada seluruh keluarga atas restu, semangat dan dukungan moralnya di kala penulis sedang menghadapi kesulitan-kesulitan dalam menyelesaikan karya tulis ini.

Surabaya, Januari 2005

Penulis

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

RINGKASAN

Pengembangan Model Kompensasi Insentif Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana

I Gede Yasa Arimbawa

Dalam era globalisasi saat ini yang sarat dengan tantangan, persaingan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, ketepatan waktu menjadi sangat penting. Untuk itu aparatur pemerintah dituntut untuk memiliki komitmen disiplin waktu guna tercapainya efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan serta peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Fenomena banyaknya kritik miring terhadap rendahnya kinerja aparatur Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana salah satu penyebabnya adalah rendahnya disiplin kerja pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana. Hal ini ditunjukkan oleh jam kerja Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi ketentuan jam kerja sesuai aturan yaitu 37,5 jam selama seminggu adalah rata-rata 24 orang dari 63 (38%) pegawai negeri sipil pada dinas tersebut selama 4 (empat) bulan pertama tahun 2004. Berbagai upaya telah dilakukan untuk mengatasi hal tersebut, termasuk dengan memberikan kompensasi insentif kepada seluruh staf yang tidak menduduki jabatan struktural maupun fungsional.

Penelitian ini menjawab permasalahan model pemberian kompensasi insentif yang disesuaikan dengan kebutuhan pada Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana. Model pemberian kompensasi insentif ini merupakan pengembangan dari model pemberian kompensasi insentif yang telah ada. Penelitian ini menggunakan metode survei, dengan maksud menganalisis permasalahan yang muncul dari model pemberian kompensasi insentif yang selama ini diterapkan kemudian mengumpulkan dan menganalisis model pemberian kompensasi insentif yang diharapkan pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana.Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan model pemberian kompensasi insentif pada Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana selama ini belum mencapai hasil seperti yang diharapkan, terutama dari sisi besarnya, bentuknya, sistemnya maupun waktu pembayarannya. Kelemahan-kelemahan tersebut menyebabkan pemberian kompensasi insentif tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap upaya peningkatan disiplin pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Permasalahan-permasalahan yang muncul itu selanjutnya dicarikan solusinya dengan memadukan aspirasi pegawa negeri sipil dengan kajian teoritis dan disertai interpretasi dan telaah kritis dari peneliti. Hasilnya kemudian dikonfirmasikan ke para pimpinan Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana untuk mengetahui mana aspirasi pegawai negeri sipil yang bias diterapkan dan mana yang tidak bias diterapkan. Hasil konfirmasi tersebut selanjutnya merupakan model pemberian kompensasi insentif pengembangan.

Model pemberian kompensasi insentif pengembangan ini kemudian diujicobakan untuk mengetahui efektifitasnya. Hasil ujicoba menunjukkan ternyata model kompensasi insentif pengembangan tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap upaya peningkatan disiplin pegawai negeri sipil Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana.

SUMMARY

The Development of Model Incentive Compensation for Public Civil Servant in Departement of Education, Culture and Tourism at Jembrana Regency

I Gede Yasa Arimbawa

In this global era, science and technology moving fast and full of challenge, on the other hand time consumption should be used efeectively and efficiently. It is suggested for all para government officer to be committed, discipline to reach the goal effectively and efficiently in giving and rising the quality of service to the public.

The distractive criticisms for the low of the duty of the para public civil servant in the development of model incentive compensation for public civil servant in Departement of Education, Culture and Tourism at Jembrana Regency. The data shows that the public civil servant who goes to the time standardized that is 37,5 hours for a week and averagely 24 persons from 63 (38%) of public civil servant at this departement for 4 (four) months in 2004. Any solutions executed for overcoming those problem, including giving incentive compensation for all staffs that not belong to structural and functional position.

This research that is used to reply the problem concerning to the model of giving incentive compensation for public civil servant in Departement of Education, Culture and Tourism at Jembrana Regency. This model that used to develop the model of the system already given.

Thr result of research indicates the application of the model in giving incentive compensation for public civil servant in Departement of Education, Culture and Tourism at Jembrana Regency during the expected time allocated is not already fulfilled, especiallly from the amount, form, system event for the time of the payment. The weaknesses of the incentive compensation given has no relationship with thr significant of the discipline of public civil servant.

From those problema applied, we try to get best solution to overcome those by combining theoretically the aspiration of the public civil servant and followed by interpreting and critical examination from the research. The confirmation of the result handed to Departement of Education, Culture and Tourism at Jembrana Regency to aknowledge the model of the aspiration of public civil servant that possibly carried out. The result of this model is used to incentive compensation development.

The model of incentive compensation development given to check the effectiveness of it. The result of the trial shows that the incentive compensation development has a significant relationship to the effort of increasing the discipline of public civil servant.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

ABSTRACT

The Development of Model Incentive Compensation for Public Civil Servant in Departement of Education, Culture and Tourism at Jembrana Regency

I Gede Yasa Arimbawa

In this global era, science and technology moving fast and full of challenge, on the other hand time should be consummated effectively and efficiently. It is suggested for all para public civil servants to be committed and discipline to reach the goal effectively and efficiently in giving and rising the quality of service to the public.

The destructive criticisms for the low of the duty of the para public civil servant in the development of model incentive compensation for public civil servant in Departement of Education, Culture and Tourism at Jembrana Regency. Any solutions try to be applied to overcome those problems, including giving incentive compensation for all staffs that not belong to structural and functional position.

This research that comes from the aspiration from the civil public servants, combined with the theory goes to the research. This research studies about the result the application of giving incentive compensation including the total amount, format, system and the due time of payment and then develop to reach the result expected. This kind of research is developing research. The collecting data can be applied by conversation method and direct serious interview, flexible and familiar that still embraced the key informant based on daily experience in Departement of Education, Culture and Tourism at Jembrana Regency. From this research tried to find the input and should be analyzed and interpreted relates to relevancy of incentive compensation an relates to private experience.

The model of giving incentive compensation development already given has a significant relationship to the effort of increasing the discipline of public civil servant.

Keywords : discipline, incentive compensation, effective

DAFTAR ISI

Sampul depan i
Sampul dalam ii
Prasyarat Gelar iii
Persetujuan iv
Penetapan Panitia v
Ucapan terima kasih vi
Ringkasan viii
Summary x
Abstract xi
DAFTAR ISI xii
DAFTAR GAMBAR xv
DAFTAR TABEL xvi

BAB 1 PENDAHULUAN
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 7
1.3 Tujuan Penelitian 7
1.4 Manfaat Penelitian 8

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA
2.1 Penelitian Terdahulu 9
2.2 Model 10
2.3 Kompensasi 12
2.3.1 Pengertian Kompensasi 13
2.3.2 Tujuan dan Karakteristik Kompensasi 15
2.3.3 Kompensasi Insentif 23

2.4 Disiplin Kerja 29
2.4.1 Definisi Disiplin Kerja 29
2.4.2 Prinsip-prinsip Baku Disiplin Kerja 30
2.4.3 Sebab-sebab Masalah Disiplin Karyawan 32
2.4.4 Disiplin Kerja dalam Pegawai Negeri Sipil 34

BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL

3.1 Kerangka Penelitian 37

BAB 4 METODE PENELITIAN

4.1 Jenis Penelitian 40
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian 40
4.3 Sumber Data 41
4.4 Kelayakan Data 41
4.5 Prosedur Pengumpulan dan Pengolahan Data 45
4.6 Analisis Data 46
4.7 Ujicoba Model 47

BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1 Gambaran Lokasi Penelitian 49
5.1.1 Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana 49
5.1.2 Riwayat Pemberian Kompensasi Insentif Pegawai Negeri Sipil 53
5.2 Masalah yang timbul dalam Aplikasi Sistem Kompensasi Insentif dan Aspirasi Penyempurnaannya 54
5.3 Hasil Ujicoba Model Kompensasi Insentif 59

BAB 6 PEMBAHASAN

Pembahasan 61

BAB 7 KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan 70

7.2 Saran.....73

DAFTAR PUSTAKA 75

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 : Pengaruh Rewards terhadap perilaku karyawan..... 20

Gambar 2.2 : Sikap Pegawai dan Konsekuensi Rewards 21

Gambar 3.1 : Bagan Kerangka Penelitian 37

Gambar 5.1 : Struktur Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana..... 52

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1 : Data PNS Dinas Dikbudpar yang sesuai dengan ketentuan jam kerja ...3

Tabel 5.1 : Tingkat Pendidikan Staf Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana 51

Tabel 5.2 : Pangkat/Golongan Staf Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana 51

Tabel 6.1 : Data PNS Dinas Dikbudpar yang sesuai dengan ketentuan jam kerja....60

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

BAB 1
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perubahan paradigma pembangunan akibat dari lahirnya Undang-Undang (UU) No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan UU No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah yakni dari sentralisasi menjadi desentralisasi yang memiliki konsekuensi logis untuk membangun pemerintahan yang bersih, efektif, efesien dan transparan, guna mendapat legitimasi dan kepercayaan dari masyarakat. Penyerahan sebagian kewenangan pemerintah pusat kepada pemerintah daerah, membuat tanggung jawab pemerintah daerah semakin besar dalam usaha mensejahterakan masyarakatnya. Undang-undang tersebut juga memiliki implikasi langsung terhadap kemampuan daerah, kesiapan sumber daya manusia dan ketersediaan sumber daya alam.

Seiring dengan diberlakukannya Undang-Undang tersebut, suasana keterbukaan dan demokrasi harus senantiasa dikedepankan. Suasana ini muncul pada saat masyarakat Indonesia berada dalam masa transisi dari masyarakat tradisional menuju masyarakat maju yang sangat tergantung pada pelayanan pemerintah. Mulai dari pembuatan KTP, perijinan, akte sampai pada penyediaan fasilitas umum dan sosial. Oleh karena itu, peran pegawai negeri sipil sebagai unsur pelayanan masyarakat semakin besar. Dalam menyikapi suasana yang demikian, pegawai negeri sipil senantiasa dituntut untuk meningkatkan kualitas kerja dalam melaksanakan pekerjaan. Pelayanan prima kepada masyarakat dalam

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

setiap urusan pelayanan sudah menjadi suatu keharusan. Kualitas kerja pegawai negeri sipil dalam melaksanakan pekerjaan senantiasa harus ditingkatkan agar pelayanan prima tersebut dapat tercapai. Menurut Gaspersz (1997:23) ada 10 (sepuluh) karakteristik yang harus diperhatikan dalam pemberian pelayanan yaitu :

1. Kepastian waktu pelayanan
2. Akurasi pelayanan
3. Kesopanan dan keramahan dalam pemberian pelayanan
4. Tanggung jawab
5. Kelengkapan
6. Kemudahan mendapatkan pelayanan
7. Variasi model pelayanan
8. Pelayanan pribadi
9. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan
10. Atribut pendukung pelayanan

Melihat dari karakteristik pelayanan di atas, nampak kepastian waktu pelayanan menjadi urutan pertama. Mengingat dalam era globalisasi saat ini yang sarat dengan tantangan, persaingan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, ketepatan waktu menjadi sangat penting. Untuk itu aparatur pemerintah dituntut untuk memiliki komitmen disiplin waktu guna tercapainya efektivitas dan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

efisiensi dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan serta peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata merupakan salah satu instansi teknis dengan tugas pokok memberikan pelayanan pendidikan, kebudayaan dan pariwisata senantiasa berusaha meningkatkan disiplin waktu para aparaturnya melalui berbagai upaya. Mulai dari pembenahan sarana absensi yang sekarang menggunakan mesin absensi yang menggunakan sensor sidik jari yang datanya terekam dan direkap dalam mingguan di bagian Kepegawaian Setda Kabupaten Jembrana, penegakan hukuman disiplin hingga kepada pemberian kompensasi insentif secara merata kepada seluruh staf yang bernaung di bawahnya. Namun upaya-upaya tersebut nampaknya tidak berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kedisiplinan waktu pegawai negeri sipil Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana yang terbukti dengan masih rendahnya angka pegawai negeri sipil yang memenuhi ketentuan jam kerja. Adapun data tersebut disajikan sebagai berikut :

Tabel 1.1. Data PNS Dinas DIKBUDPAR yang sesuai dengan ketentuan jam kerja Th 2004

Bulan	Minggu I		Minggu II		Minggu III		Minggu IV		Minggu V	
	org	%	org	%	org	%	org	%	org	%
Januari	21	33	22	35	24	38	26	41		
Pebruari	25	40	24	38	30	48	21	33		
Maret	25	40	22	35	2	3	38	60		
April	21	33	26	41	26	41	30	48	24	38

Sumber : Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana, 2004

Ketentuan jam kerja seperti diatur dalam Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 68 Tahun 1995 Tentang Hari Kerja di Lingkungan Lembaga

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Pemerintah yang menyatakan bahwa jam kerja Pegawai Negeri Sipil dalam seminggu adalah sebanyak 37,5 jam. Keputusan Presiden ini kemudian diterjemahkan lagi melalui Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : 05/M.PAN/1/2003 tertanggal 7 Januari 2003 tentang Jam Kerja dan Krida Olah Raga serta ditingkat Kabupaten Jembrana melalui Surat Edaran Bupati Jembrana Nomor 800/5793/Kepeg tanggal 23 September 2003 tentang Penegasan Jam Kerja.

Namun melihat tabel 1.1 pada halaman 3 di atas, terlihat bahwa, disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana selama 4 (empat) bulan pertama tahun 2004 sangat rendah. Ini ditunjukkan oleh jam kerja Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi ketentuan jam kerja sesuai aturan adalah rata-rata 24 orang dari 63 (38%) pegawai negeri sipil pada dinas tersebut selama 4 (empat) bulan pertama tahun 2004.

Jika hal ini terus dipertahankan maka dikhawatirkan pelayanan kepada masyarakat tidak dapat berjalan maksimal. Efek yang lebih luas adalah berkurangnya kepercayaan masyarakat kepada aparatur pemerintah yang pada akhirnya tidak akan menyelesaikan krisis multi dimensi yang sekarang melanda negara kita. Peningkatan disiplin kerja pegawai negeri sipil dalam melaksanakan pekerjaan dipengaruhi oleh karakteristik organisasi meliputi kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, pengawasan, pendidikan dan pelatihan serta karakteristik individual meliputi masa kerja, usia, kesehatan, mental dan kemampuan kerja. Diantara karakteristik tersebut, terlihat kompensasi memiliki peran penting dalam usaha peningkatan disiplin kerja pegawai negeri sipil.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Menurut Irianto (2001: 66), kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau *reward*. Dengan memberi penghargaan atas hasil yang telah dicapai, kebijakan dan praktek organisasi dalam hal kompensasi dapat pula memberi penguatan perilaku pekerja yang telah memberi kontribusi positif bagi organisasi. Selain itu disebutkan pula bahwa sistem kompensasi yang tepat diyakini dapat meningkatkan motivasi, komitmen dan keterlibatan pekerja dalam organisasi. Pemberian *reward* sangatlah penting karena setiap karyawan betapapun rendah kedudukannya dan kecil jasanya harus tetap mendapat penghargaan yang baik agar tujuan organisasi tercapai. Hal ini didasari oleh pemikiran bahwa pada hakekatnya manusia selalu menganggap dirinya penting (Hasibuan 2000:47). Dengan demikian kebijaksanaan kompensasi, baik besarnya, susunannya, sistemnya maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan.

Pemberian kompensasi tersebut banyak jenisnya, menurut Mangkuprawira (2002:196) kompensasi mengandung arti tidak hanya dalam bentuk finansial saja, seperti yang langsung berupa upah, gaji, komisi dan bonus serta yang tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan dan sebagainya, tetapi juga bentuk bukan finansial. Bentuk ini berupa promosi, kenaikan pangkat, pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Dalam penelitian ini dibatasi hanya pada pemberian kompensasi insentif dalam bentuk uang.

Pemberian kompensasi insentif hendaknya menunjukkan azas keadilan. Menurut Simamora (1997:545), ketidakhadiran dapat menjadi salah satu cara di

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

mana seorang karyawan dapat bereaksi pada suatu bentuk ketidakadilan yang sesuai dengan teori keadilan (*equity theory*). Selanjutnya dikatakan pula keterlambatan dan pulang kerja lebih dini juga membebankan biaya yang sama seperti ketidakhadiran dan sering disebabkan oleh faktor-faktor yang sama. Ketidakhadiran, keterlambatan dan pulang kerja lebih dini dapat dikendalikan dengan salah satunya menggunakan azas keadilan dalam kebijakan pemberian kompensasi insentif.

Terkait dengan kompensasi insentif, Pemerintah Kabupaten Jembrana yang didalamnya termasuk Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana, telah melaksanakan kebijakan kompensasi insentif selama 3 (tiga) tahun belakangan ini dengan nilai insentif terus meningkat. Pada Tahun 2002, besaran insentif Rp. 50.000,00, tahun 2003 bernilai Rp. 75.000,00 dan pada tahun 2004 sejumlah Rp. 100.000,00 yang dibagikan kepada seluruh PNS yang tidak duduk pada jabatan struktural dan fungsional. Namun kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa bentuk ini tidak memiliki pengaruh yang signifikan bagi upaya peningkatan disiplin jam kerja pegawai negeri sipil di Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana. Melihat kenyataan tersebut, dalam penelitian ini akan mencoba mengembangkan model kompensasi insentif yang tepat agar memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan disiplin kerja pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan masalahnya yaitu :

Bagaimana model kompensasi insentif yang sesuai untuk Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana ?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan antara lain :

1.3.1. Tujuan Umum

Untuk mengembangkan model kompensasi inentif yang sesuai bagi Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana

1.3.2. Tujuan Khusus

1. Untuk mempelajari hasil penerapan kompensasi insentif yang telah dilaksanakan sebelumnya yang meliputi besarnya, bentuknya, sistemnya maupun waktu pembayarannya
2. Untuk mengembangkan model kompensasi insentif yang sesuai meliputi besarnya, bentuknya, sistemnya maupun waktu pembayarannya bagi Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini antara lain :

1.4.1. Bagi Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana

1. Sebagai evaluasi terhadap pemberian kompensasi insentif yang telah dilaksanakan guna meningkatkan prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Jembrana
2. Sebagai bahan masukan untuk perencanaan pemberian kompensasi insentif pada masa-masa selanjutnya.
3. Sebagai bahan petimbangan dalam menentukan kebijakan pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan kemampuan kerja Pegawai Negeri Sipil.

1.4.2. Bagi Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Sebagai sumbangan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu pengembangan sumber daya manusia.

BAB 2
TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Sementara ini peneliti belum menemukan penelitian khusus mengenai model pemberian kompensasi insentif. Dengan demikian peneliti berasumsi bahwa penelitian ini bukan merupakan replikasi penelitian terdahulu.

Namun demikian, penelitian yang berkenaan dengan pemberian kompensasi pernah dilakukan oleh Mieke Juli Astuti (2001) dengan judul "Pengaruh Tingkat Kompensasi dan Tingkat Kompetensi terhadap Tingkat Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (Studi pada Dinas-dinas Penghasil di Kabupaten Mojokerto)". Pada penelitian ini disimpulkan bahwa ternyata ada perbedaan pengaruh antara tingkat kompensasi dalam hal ini insentif dan tingkat kompetensi terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil dalam meningkatkan PAD. Tingkat insentif mempunyai pengaruh yang lebih dominan bila dibandingkan dengan tingkat kompetensi, dimana faktor tingkat keadilan dalam pemberian upah insentif yang berpengaruh terhadap prestasi kerja. Disamping itu diperoleh juga kesimpulan bahwa ternyata ada perbedaan pengaruh tingkat kompensasi (insentif) dan tingkat kompetensi terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil berdasarkan golongan kepangkatannya.

Persamaan dengan penelitian yang akan dilaksanakan ini adalah sama-sama mengkaji masalah kompensasi. Sedangkan perbedaannya adalah fokus yang

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

dikaji pada penelitian tersebut adalah melihat pengaruh tingkat kompensasi terhadap prestasi kerja dalam upaya peningkatan pendapatan asli daerah, sedangkan pada penelitian ini khusus memfokuskan pada pengembangan model yang ada pada model alternatif yang diharapkan lebih sempurna dan aplikatif. Berkenaan dengan hal tersebut pada bagian ini akan dibahas tentang definisi dan jenis-jenis model serta definisi, manfaat dan tujuan dari kompensasi. Pada bagian ini juga akan dibahas hal-hal yang berkenaan dengan prestasi kerja seperti pengertian, standar, manfaat dan tujuannya.

2.2. Model

Model adalah pola (contoh, acuan, ragam) dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1984:75). Definisi lain, model adalah abstraksi dari sistem sebenarnya, dalam gambaran yang lebih sederhana serta mempunyai tingkat prosentase yang bersifat menyeluruh atau model adalah abstraksi dari realitas dengan hanya memusatkan perhatian pada beberapa bagian atau sifat dari kehidupan (Simarmata, 1983:ix-xii)

Menurut Simarmata (1983:ix-xii), jenis-jenis model dapat dibagi dalam 5 (lima) kelas yang berbeda yaitu :

1. Kelas I, pembagiannya menurut fungsi terdiri dari :
    a. Model *diskriptif* hanya menggambarkan situasi sebuah sistem tanpa rekomendasi dan peramalan. Contoh : peta organisasi

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

b. Model *prediktif* yang menunjukkan apa yang akan terjadi, bila sesuatu terjadi

c. Model *normatif* yang menyediakan jawaban terbaik terhadap sebuah persoalan. Model ini memberi rekomendasi tindakan-tindakan yang perlu diambil. Contoh : model *budget advertensi*, model *economic lot size*, model *marketing mix*

2. Kelas II, pembagian menurut struktur terdiri dari :

a. Model *ikanik* : model yang menirukan sistem aslinya, tapi dalam skala tertentu. Contoh : model pesawat

b. Model *analog* : model yang menirukan sistem aslinya dengan hanya mengambil beberapa karakteristik utama dan menggambarkan dengan benda atau istem lain secara analog. Contoh : aliran lalu lintas di jalan yang dianalogkan dengan aliran air dalam sistem pipa.

c. Model *simbolis* : model yang menggambarkan sistem yang ditinjau dengan simbol-simbol, biasanya dengan simbol-simbol matematik. Dalam hal ini sistem diwakili oleh variabel-variabel dari karakteristik sistem yang ditinjau.

3. Kelas III, pembagian menurut referensi waktu yang terdiri dari :

a. Statis : model yang tidak memasukkan faktor waktu dalam perumusannya.

b. Dinamis : mempunyai unsur waktu dalam perumusannya

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

4. Kelas IV, pembagian menurut referensi kepastian terdiri dari :

   a. *Deterministis* : pada model ini setiap kumpulan nilai input, hanya ada satu output yang unik yang merupakan solusi dari model dalam keadaan pasti.

   b. *Probabilistik* : pada model ini menyangkut distribusi probabilistik dari input atau proses dan menghasilkan suatu deretan harga bagi paling tidak satu variabel output yang disertai dengan kemungkinan-kemungkinan dari harga-harga tersebut.

   c. *Game* : teori permainan mengembangkan solusi-solusi optimum dalam menghadapi situasi yang tidak pasti.

5. Kelas V, pembagian menurut tingkat generalitas yang terdiri dari :

   a. Umum

   b. Khusus

Model yang akan dikembangkan dalam penelitian ini termasuk model normatif yaitu model yang memberikan jawaban terbaik bagi suatu persoalan.

2.3. Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu komponen penting dalam meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja para karyawan. Karyawan yang telah memberikan kontribusi maupun pengorbanan sebagai usaha

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

untuk mencapai tujuan organisasi memiliki harapan akan balas jasa yang adil dan wajar yang diterimanya.

Berkaitan dengan hal tersebut, kompensasi selain menjadi faktor pendorong utama seseorang untuk bekerja juga besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja (Nitisemito, 1996:90). Kompensasi juga dapat menjadi faktor pendorong seseorang untuk bekerja dan memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap prestasi kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja (Umar, 2001:16). Dengan demikian organisasi harus dapat menetapkan kompensasi yang paling tepat untuk menopang tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pada organisasi pemerintah daerah di era otonomi saat ini, suatu pengaturan kompensasi merupakan faktor penting untuk dapat menarik, memelihara maupun mempertahankan Pegawai Negeri Sipil untuk kepentingan peningkatan kinerja bersangkutan. Suatu kompensasi dapat bersifat "finansial" maupun "non finansial", walaupun pada umumnya istilah kompensasi dipakai sebagai atau dalam pengertian "proses pengadministrasian gaji dan upah". Agar penelitian ini lebih terarah maka digunakan landasan-landasan teori tentang kompensasi sebagaimana diuraikan di bawah ini.

2.3.1. Pengertian Kompensasi

Pengertian kompensasi menurut Dessler (1997:85) merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai 2 (dua) komponen. Ada pembayaran keuangan langsung dalam

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus serta ada pembayaran yang tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar majikan. Bila dibandingkan dengan semua tehnik motivasi modern (seperti pemerkayaan jabatan) tidak diragukan bahwa uang masih tetap merupakan motivator paling penting.

Schuler dan Jackson (1999:86) mendefinisikan kompensasi sebagai suatu imbalan jasa total meliputi kompensasi moneter dan non moneter. Kompensasi moneter melibatkan penilaian kontibusi karyawan guna membagikan kompensasi langsung dan tidak langsung (tunjangan) secara adil dan wajar.

Menurut Keith Davis & Werther W.B. (1996:379) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya tanpa kompensasi yang cukup, karyawan akan merasa tidak puas yang nantinya akan menyebabkan penurunan kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja dan meningkatkan derajat ketidakhadiran. Namun jika terjadi kelebihan pembayaran kompensasi juga tidak baik untuk prestasi kerja karyawan karena akan menyebabkan organisasi dan individunya berkurang daya kompetisinya dan suasana yang tidak nyaman di kalangan karyawan.

Menurut Umar (2001:16) kompensasi memiliki definisi sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Disebutkan juga selain sebagai alat penambah motivasi, kompensasi diyakini dapat berperan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

sebagai instrumen ampuh untuk perubahan dan determinan utama dalam menentukan kultur organisasi.

Martoyo (2000:126) menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengertian sebagai pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (non finansial). Dengan definisi tersebut suatu kompensasi jelas akan dapat meningkatkan ataupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja maupun motivasi kerja karyawan.

Hal ini didukung oleh Handoko (1999:155) yang menyatakan bahwa proses kompensasi adalah suatu jaringan berbagai sub proses yang kompleks dengan maksud untuk memberikan balas jasa kepada karyawan bagi pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi kerja yang diinginkan.

2.3.2. Tujuan dan Karakteristik Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi dalam suatu organisasi menurut Martoyo (2000:129) adalah sebagai berikut :

a. Pemenuhan kebutuhan ekonomi

b. Pengkaitan kompensasi dengan produktivitas kerja

c. Pengkaitan kompensasi dengan sukses perusahaan

d. Pengkaitan antara keseimbangan keadilan pemberian kompensasi.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Menurut Irianto (2001:67) tujuan pemberian kompensasi adalah untuk membantu menciptakan kesadaran bersama di antara para individu bersedia bekerja sama dengan organisasi dan mengerjakan segala sesuatu yang dibutuhkan organisasi. Bekerja dalam organisasi ini haruslah dipersepsikan sebagai salah satu upaya menuju pemuasan pribadi. Kebutuhan-kebutuhan individu yang membutuhkan pemuasan misalnya kebutuhan ekonomi untuk pemenuhan kebutuhan hidup secara mendasar, kebutuhan keamanan, kebutuhan interaksi, kebutuhan status, kebutuhan prestasi, pengakuan, pertumbuhan dan pengembangan. Kompensasi dalam segala bentuk pada dasarnya memiliki tujuan fungsional untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Simamora (1999:548) menyatakan bahwa pada intinya tujuan dari setiap organisasi dalam merancang sistem kompensasi haruslah untuk memikat dan menahan karyawan-karyawan yang kompeten serta haruslah memotivasi para karyawan dan mematuhi semua peraturan hukum.

Sedangkan menurut George Strauss dalam Alwi (2001:50) bahwa kompensasi sangat diperlukan dalam membangun komitmen karyawan sebagai wujud pelayanan perusahaan kepada karyawannya. Keterlibatan dan partisipasi karyawan secara luas merupakan bagian terpenting dari strategi komitmen yang tinggi dari perusahaan.

David Drennan dalam Alwi (2001:51) bahwa salah satu membangun loyalitas atas dasar komitmen adalah dengan berbagi keuntungan dengan karyawan melalui sistem kompensasi berdasarkan prestasi

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Schermerhorn dalam Alwi (2001:53) bahwa salah satu elemen yang perlu dipertimbangkan dalam menciptakan *quality of work life* (QWL) yang kondusif bagi karyawan adalah melalui sistem kompensasi yang seimbang. QWL sangat diperlukan guna mengubah cara berpikir destruktif karyawan dalam perusahaan.

Alwi (2001:53) lebih memandang karyawan sebagai aset atau partner strategis organisasi dengan konsekuensi organisasi harus memperlakukan karyawan melalui pemberian kompensasi yang seimbang, jaminan karir dan peluang untuk maju. Dengan demikian diharapkan mampu meningkatkan motivasi karyawan yang nantinya berujung pada peningkatan prestasi kerja. Tuntutan organisasi terhadap kontribusi SDM dalam pencapaian tujuan organisasi, berujung pada *reward* apa yang bisa diberikan oleh organisasi terhadap prestasi yang mereka sumbangkan.

Mangkuprawira (2002: 197) menyatakan bahwa kompensasi merupakan jembatan untuk jurang antara tujuan dan harapan perusahaan dengan aspirasi individual karyawan. Agar efektif, sistem penghargaan perusahaan hendaknya menyediakan 4 (empat) karakteristik, yaitu :

a. Tingkat penghargaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar

b. Keadilan dengan pasar kerja eksternal

c. Keadilan dalam perusahaan

d. Perlakuan perusahaan yang terkait dengan kebutuhan mereka

Dalam sisi yang lebih luas, sistem penghargaan finansial (upah pembayaran) dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan dan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

mendorong agar karyawan agar bekerja dengan produktif. Oleh karena itu, kompensasi harus dikelola seoptimal mungkin.

Mengenai karakteritik kompensasi, Simamora (1999:544) menyebutkan ada 5 (lima) karakteristik kompensasi agar mencapai tujuan seperti yang diharapkan yaitu :

a. Arti penting

Sebuah imbalan tidak bakal dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh orang-orang atau bagaimana perasaan mereka jika hal tersebut tidak penting bagi mereka. Adanya rentang perbedaan yang luas di antara orang-orang jelaslah mustahil mencari imbalan apapun yang penting bagi setiap orang dalam organisasi.

b. Fleksibilitas

Jika sistem imbalan disesuaikan dengan karakteristik-karakteristik unik dari anggota-anggota individu dan jika imbalan-imbalan disediakan tergantung pada tingkat kinerja tertentu, maka imbala-imbalan memerlukan beberapa tingkat fleksibilitas. Fleksibilitas imbalan merupakan prasyarat yang perlu untuk merancang sistem imbalan yang terkait dengan individu-individu.

c. Frekuensi

Semakin sering suatu imbalan diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai alat yang mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, imbalan-imbalan yang sangat didambakan adalah imbalan-

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

imbalan yang dapat memberikan dengan sering tanpa kehilangan arti pentingnya

d. Visibilitas

Imbalan-imbalan mestilah betul-betul dapat dilihat jika dikehendaki upaya kalangan karyawan merasakan adanya hubungan antara kinerja dan imbalan-imbalan. Imbalan-imbalan yang kelihatan (*visible*) memiliki keuntungan tambahan karena mampu memuaskan kebutuhan-kebutuhan karyawan akan pengakuan dan penghargaan

e. Biaya

Sistem kompensasi nyata sekali tidak dapat dirancang tanpa pertimbangan yang diberikan terhadap biaya imbalan-imbalan yang tercakup. Jelasnya, semakin rendah biayanya, semakin diinginkan imbalan tersebut dari sudut pandang organisasi. Imbalan berbiaya tinggi tidak dapat diberikan sesering imbalan berbiaya rendah dan karena sifatnya mendasar biaya yang ditimbulkannya, imbalan berbiaya tinggi mengurangi efektivitas dan efesiensi.

Sedangkan menurut Long (1998:11-13) ada 8 (delapan) kriteria pokok yang seharusnya dicapai dari sistem kompensasi agar kompensasi optimal dapat mencapai tujuannya yaitu :

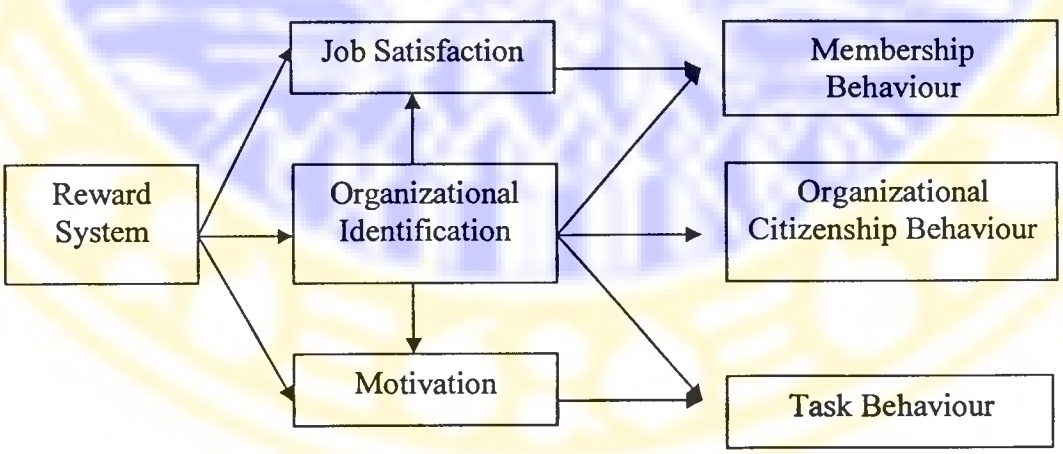
1. Turut membantu mencapai tujuan organisasi
2. Harus sejalan dan mendukung strategi organisasi
3. Harus menarik dan menjaga kriteria individu

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

4. Harus mencerminkan seluruh spektrum kerja anggota organisasi
5. Harus dipandang sama oleh seluruh anggota organisasi
6. Harus sejalan dengan peraturan yang ada dalam organisasi
7. Harus disesuaikan dengan dana yang ada dalam organisasi
8. Semua kriteria di atas dicapai dengan dana yang ada dalam organisasi

Secara umum dapat dikatakan bahwa, sistem kompensasi yang paling efektif adalah kompensasi yang memberi nilai tambah pada organisasi dan mampu meningkatkan prestasi kerja karyawan dengan mempertimbangkan kondisi keuangan organisasi. Sistem "reward" (termasuk di dalamnya kompensasi moneter) berhubungan dengan perilaku manusia. Menurut Long (1998:92) sistem ini dapat mendorong perilaku yang diinginkan atau dapat memicu tindakan dan perilaku yang diinginkan atau perilaku yang tidak diinginkan. Hal ini dapat dijelaskan melalui gambar di bawah ini :

Gambar 2.1. Pengaruh *Rewards* terhadap perilaku karyawan

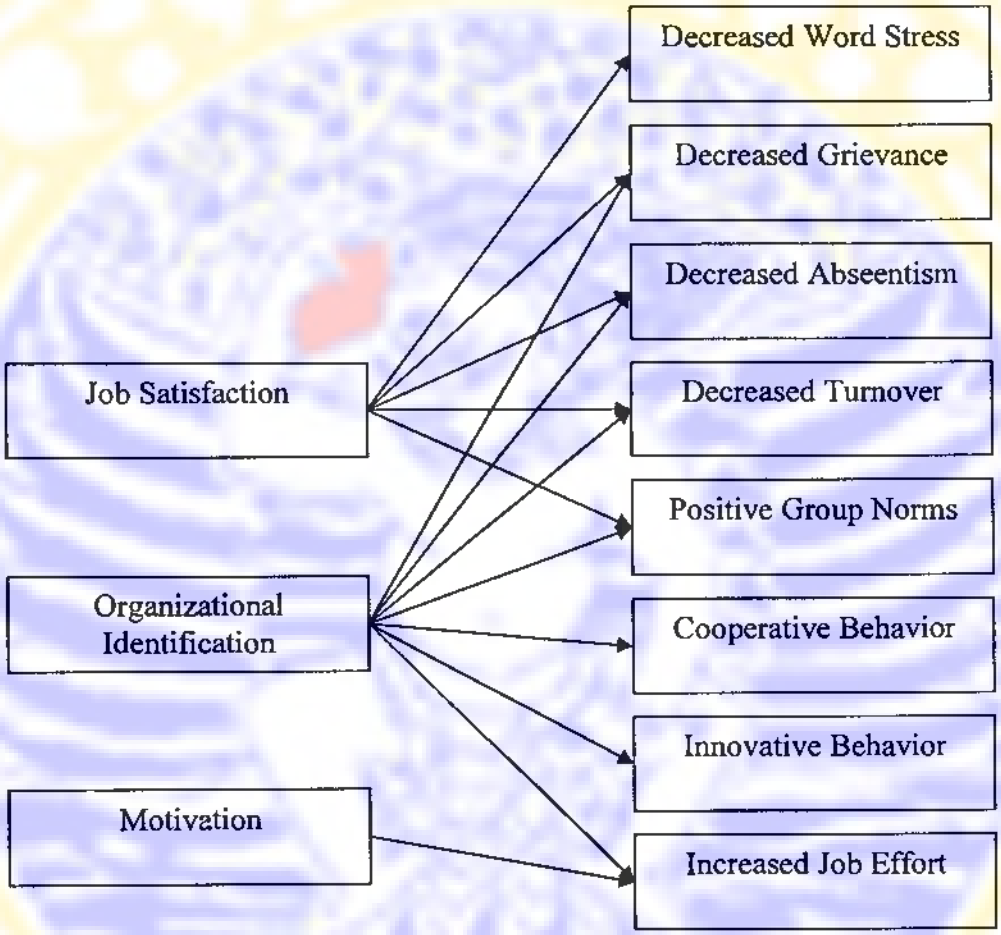


Sumber : Long (1998 : 92)

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Dalam bentuk yang sangat nyata, ketiga sikap individu tersebut memiliki dampak positif seperti tampak dalam skema berikut :

Gambar 2.2. Sikap Pegawai dan Konsekuensi *Rewards*



Sumber : Long (1998 : 93)

Menurut Simamora (1999:555) individu-individu termotivasi berperilaku dalam cara yang mendapat sebagaimana pengukuhan. Dalam perspektif *reinforcement theory* dinyatakan bahwa seseorang dapat dipacu supaya berperilaku dalam cara tertentu yang dikehendaki jika reinforce (pengukuh : imbalan atau hukuman) pertama-tama disertakan terhadap perilaku setiap kali terjadi dan kemudian secara acak disertakan terhadap perilaku.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Lebih lanjut Simamora (1999:557) menguraikan pula bahwa terdapat 2 (dua) kondisi yang harus dipenuhi jika menghendaki karyawan merasa bahwa imbalan-imbalan terkait dengan kinerja. Pertama, hubungan antara kinerja dan imbala-imbalan mestilah kelihatan dengan jelas pada anggota-anggota organisasi. Kedua, tingkat kepercayaan yang memadai haruslah ada antara para karyawan dengan manajemen organisasi agar karyawan termotivasi bekerja secara efektif.

Handoko (1999:155) menyatakan bahwa bila karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai maka prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara dramatis.

Menurut Simamora (1999:550-556) dalam pelaksanaan sistem kompensasi haruslah memastikan bahwa terdapat beberapa macam keadilan seperti di bawah ini :

1. Keadilan Eksternal

   Diartikan sebagai tarif-tarif upah yang pantas dengan gaji yang berlaku bagi pekerjaan-pekerjaan yang serupa di pasar tenaga kerja eksternal.

2. Keadilan Internal

   Diartikan sebagai tingkat gaji yang pantas/patut dengan nilai pekerjaan internal bagi perusahaan

3. Keadilan individu

   Diartikan sebagai individu-individu merasa bahwa mereka diperlakukan secara wajar dibandingkan dengan teman-teman sekerjanya

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Dalam pemberian kompensasi apapun bentuknya penting sekali diperhatikan azas kompensasi. Menurut Hasibuan (2000:121) azas kompensasi meliputi 2 (dua) macam yaitu :

1. Azas adil

   Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan haruslah disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja dan memenuhi persyaratan konsistensi internal.

2. Azas Layak dan Wajar

   Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan konsistensi eksternal yang berlaku

Di Kabupaten Jembrana, kompensasi yang diberikan sebagai wujud penghargaan terhadap hasil kerja pegawai negeri sipil bentuknya bermacam-macam, mulai dari bentuk finansial maupun non finansial. Adapun yang berbentuk finansial adalah gaji, insentif dan bonus tahunan. Sedangkan yang berbentuk non finansial berupa kesempatan untuk promosi ke jenjang struktural dengan mengikuti lelang jabatan yang dilakukan secara terbuka dan transparan.

2.3.3. Kompensasi Insentif

Sistem insentif menunjukkan hubungan yang paling jelas antara kompensasi dengan prestasi kerja. Istilah "sistem insentif" pada umumnya

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar produktivitas karyawan atau profitabilitas organisasi atau kedua kriteria tersebut (Handoko, 1999:176)

Berbagai bentuk rencana insentif mengkaitkan upah dengan produktifitas individual, rencana-rencana lain dengan produktivitas kelompok dan rencana-rencana lain lagi dengan produktifitas atau profitabilitas organisasi keseluruhan. Para karyawan yang bekerja di bawah sistem insentif finansial berarti prestasi kerja mereka menentukan, secara keseluruhan atau sebagian penghasilan mereka (Handoko, 1999:176)

Pengupahan insentif menurut Martoyo (2000:135) didefinisikan sebagai pemberian upah/gaji yang berbeda, tetap bukan didasarkan pada evaluasi jabatan, namun ditentukan karena perbedaan prestasi kerja dengan maksud dapat meningkatkan produktifitas karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap dalam organisasi.

Tujuan mendasar dari semua program insentif adalah meningkatkan produktifitas para karyawan guna mencapai suatu keunggulan kompetitif (Simamora, 1999:629)

Menurut Handoko (1999:176) istilah "sistem insentif" mempunyai pengertian yang terbatas karena tidak mencakup banyak jenis perangsang yang ditawarkan kepada karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

dari standar-standar yang ditetapkan. Ada 2 (dua) kategori utama rencana-rencana insentif yaitu :

a. Sistem insentif atau sering disebut kompensasi variabel individual

b. Sistem insentif kelompok

As'ad (2000:96) menyatakan bahwa sistem upah perangsang dapat dibedakan atas 5 (lima) macam yaitu :

1. *Differential Piece-rate Plan dari Tailor*

   Sistem ini pada dasarnya memberikan tambahan upah per unit produksi bila karyawan dapat mencapai standar

2. *The Rowan Plan*

   Sistem ini agak lebih baik dipandang dari sisi karyawan sebab telah dijamin dengan upah dasar dan preminya meliputi 20% sampai 50% bagi karyawan yang dapat melampaui standar

3. *The Gantt Task and Bonus System*

   Gantt memberi bonus (premi) jika karyawan talah menyelesaikan 90% dari standar yang ditetapkan

4. *The Halsey Plan*

   Sistem ini sesuai dengan Sistem Rowan hanya cara memberikan premi bagi karyawan dapat melampaiu standar tetap yaitu 50%

5. Sistem Jasa Produksi

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Sistem ini memberikan jasa kepada setiap karyawan yang bekerja aktif paling tidak 3 (tiga) bulan sebelum penutupan pembukuan pada tiap-tiap akhir tahun.

Beberapa sifat dasar dalam sistem pengupahan insentif ini perlu mendapat perhatian, antara lain sebagai berikut (Martoyo, 2000:136) :

1. Pembayaran agar diupayakan cukup sederhana sehingga mudah dimengerti dan dihitung oleh karyawan yang bersangkutan.
2. Upah insentif yang diterima benar-benar dapat menaikkan motivasi kerja karyawan sehingga "output" dan efisiensi kerja karyawan juga meningkat
3. Pelaksanaan pengupahan insentif hendaknya cukup cepat sehingga karyawan yang berprestasi lebih tersebut cukup cepat pula merasakan nikmatnya orang berprestasi lebih tersebut.
4. Penentuan standar kerja atau standar produksi hendaknya secermat mungkin dalam arti tidak terlalu tinggi sehingga tidak terjangkau oleh umumnya karyawan atau tidak terlalu rendah sehingga tidak terlalu mudah dicapai karyawan
5. Besarnya upah normal dengan standar kerja perjam hendaknya cukup merangsang pekerja atau karyawan untuk bekerja lebih giat.

Menurut Irianto (2001:75-76) kriteria keberhasilan pemberian insentif dapat dinilai dengan kriteria-kriteria sebagai berikut :

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

a. Mendukung pencapaian tujuan-tujuan organisasional

b. Sesuai dengan dan mendukung strategi dan struktur organisasi

c. Menarik dan dapat mempertahankan individu yang berkompeten sesuai dengan standar keahlian yang ditetapkan

d. Meningkatkan spektrum yang lebih luas atas perilaku tugas yang diinginkan dari seluruh anggota organisasi

e. Merefleksikan ekuitas (persamaan-keadilan) begi seluruh anggota organisasi

f. Sejalan dengan hukum atau peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam suatu wilayah yuridiksi tertentu dimana organisasi tersebut berada

g. Dapat mencapai keenam kriteria tersebut dengan biaya yang proporsional sesuai dengan kondisi keuangan inetrnal

h. Dapat mencapai ketujuh kriteria tersebut di atas dalam kondisi denagn menggunakan biaya paling efektif.

Menurut Schuler dan Jackson (1999:146) banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan sistem insentif. Menurut mereka suatu program insentif kemungkinan berhasil bila :

1. Program ini dikomunikasikan secara jelas

2. Program itu dipahami dan bonus mudah dihitung

3. Karyawan ikut serta dalam menetapkan dan menjalankan program itu

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

4. Karyawan percaya bahwa mereka akan diperlakukan adil
5. Karyawan mempunyai kesempatan untuk banding jika yakin diperlakukan tidak adil
6. Karyawan yakin mereka dapat mempercayai perusahaan dan karena itu merasa aman dalam bekerja
7. Bonus diberikan sesegera mungkin setelah kinerja yang diinginkan terlihat

Pemberian kompensasi insentif hendaknya menunjukkan azas keadilan. Menurut Simamora (1997:545), ketidakhadiran dapat menjadi salah satu cara di mana seorang karyawan dapat bereaksi pada suatu bentuk ketidakadilan yang sesuai dengan teori keadilan (*equity theory*). Selanjutnya dikatakan pula keterlambatan dan pulang kerja lebih dini juga membebankan biaya yang sama seperti ketidakhadiran dan sering disebabkan oleh faktor-faktor yang sama. Ketidakhadiran, keterlambatan dan pulang kerja lebih dini dapat dikendalikan dengan salah satunya menggunakan azas keadilan dalam kebijakan pemberian kompensasi insentif.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kompensasi dalam penelitian ini adalah suatu insentif yang berwujud finansial yang bisa bertindak sebagai penambah semangat dalam meningkatkan disiplin kerja agar karyawan dapat memiliki prestasi kerja yang baik dengan tujuan memperoleh pendapatan finansial tambahan selain gaji pokok atau upah dasar.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Pemerintah Kabupaten Jembrana yang di dalamnya termasuk juga Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana telah menerapkan kebijakan kompensasi insentif mulai tahun 2002 dengan besarannya terus meningkat setiap tahunnya. Hanya saja, kebijakan pemberian kompensasi tersebut diberikan merata kepada seluruh staf dengan besaran yang sama. Pemberian kompensasi insentif dilakukan setiap bulannya dengan standar yang kurang jelas. Sehingga pengaruh kompensasi insentif tersebut terhadap disiplin kerja hampir tidak terasa. Ini terbukti dengan data yang ada, bahwa disiplin kerja pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana sangat rendah, yakni hanya 24 orang dari 63 pegawai negeri sipil yang ada (38%) yang bisa memenuhi ketentuan jam kerja seperti yang telah ditentukan.

2.4. Disiplin Kerja

2.4.1. Definisi Disiplin Kerja

Menurut Supriyadi (2000:44) disiplin kerja disebutkan sebagai merupakan sikap yang menggambarkan kepatuhan pada suatu aturan atau ketentuan yang berlaku dalam lingkungan kerja. Disiplin kerja merupakan suatu tuntutan bagi berlangsungnya kehidupan bersama yang teratur dan tertib yang merupakan syarat mutlak bagi berlangsungnya suatu kemajuan dan perkembangan. Sedangkan menurut Simamora (1997:746) disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Disiplin merupakan aspek yang krusial dalam membina hubungan karyawan internal karena akan sangat menguntungkan organisasi dan karyawan-karyawannya. Disiplin hendaknya diterapkan di semua aspek organisasi. Pertama disiplin manajerial (*managerial discipline*) di mana segala sesuatu tergantung pada pemimpin dari permulaan hingga akhir. Segala sesuatunya tergantung kepada pemimpin. Kedua, disiplin tim (*team discipline*) di mana kesempurnaan kinerja bermuara dan saling ketergantungan satu sama lain dan saling ketergantungan itu berasal dari suatu komitmen oleh setiap anggota terhadap keseluruhan organisasi. Ketiga, disiplin diri (*self discipline*) di mana pelaksana tunggal sepenuhnya tergantung pada pelatihan, ketangkasan dan kendali diri.

2.4.2. Prinsip-prinsip Baku Disiplin Kerja

Menurut Simamora (1997:761) ada 8 (delapan) prinsip disiplin yang menggambarkan beberapa elemen yang penting dari sistem disiplin yang efektif yaitu :

a. Prosedur dan kebijakan yang pasti

Hal ini merupakan tanggung jawab jajaran manajemen puncak untuk menaruh perhatian serius pada kebutuhan untuk mencapai kondisi disiplin yang sehat di seluruh organisasi. Manajemen puncak harus memutuskan jenis prilaku apa yang diharapkannya dari para karyawan dan bagaimana mencapainya. Prosedur-prosedur disiplin hendaknya konsisten ditegakkan di seluruh organisasi.

MILIK PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA SURABAYA

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

b. Tanggung jawab Pimpinan

Pimpinan bertanggung jawab untuk memulai tindakan disipliner. Sebagian besar organisasi bergantung pada pimpinan guna mengevaluasi bawahannya dan mengambil tindakan pertama pada saat muncul masalah-masalah

c. Komunikasi peraturan-peraturan

Karyawan hendaknya mengetahui peraturan-peraturan perusahaan dan starndar-standar serta konsekuensi-konsekuensi pelanggaran terhadapnya. Karyawan –karyawan yang melanggar suatu peraturan atau tidak memenuhi kriteria kinerja hendaknya diberi peluang mengoreksi perilaku mereka.

d. Tanggung jawab pemaparan bukti

Individu haruslah dianggap tidak bersalah sampai terbukti bahwa orang tersebut benar-benar bersalah dengan mengumpulkan bukti-bukti yang meyakinkan untuk menjustifikasi disiplin

e. Perlakuan yang konsisten

Peraturan-peraturan dan hukuman-hukuman disiplin mestilah diberlakukan secara tidak berat sebelah dan diskriminatif.

f. Pertimbangan atas situasi-situasi

Pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan seyogyanya mempertimbangkan berbagai faktor. Situasi dalam setiap kasus patut

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

senantiasa dipertimbangkan dan juga fakta-fakta yang menggambarkan pelanggaran.

g. Peraturan-peraturan dan hukuman-hukuman yang masuk akal

Peraturan-peraturan perusahaan hendaknya layak dan berkaitan dengan operasi-operasi yang efisien dan aman serta konsisten dengan konvensi yang berlaku di tengah-tengah masyarakat. Hukuman-hukuman hendaknya juga wajar

h. Hak naik banding atas tindakan disiplin

Karyawan mempunyai akses ke prosedur naik banding (*appeal procedure*) di mana pihak lainnya (yang dianggap bebas dari bias) dapat mencermati fakta-fakta dari tindakan disipliner.

2.4.3. Sebab-sebab Masalah Disiplin Karyawan

Menurut Simamora (1997:748-749) masalah disiplin karyawan (tindakan disipliner) disebabkan oleh 2 (dua) faktor yaitu :

a. Sebab sebab Organisasional

1. Rekrutmen dan seleksi yang buruk
2. Pelatihan dan pengembangan yang tidak memadai
3. Kurangnya komunikasi
4. Supervisi yang lemah

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

5. Kebijakan-kebijakan dan peraturan-peraturan yang tidak masuk akal

b. Sebab-sebab Individual

1. Pemakaian alkohol dan obat-obatan
2. Kesulitan-kesulitan finansial
3. Masalah-masalah domestik
4. Penyakit fisik/mental
5. Tindak-tanduk pribadi

Jenis pelanggaran yang sering dilakukan oleh karyawan yang disebabkan karena hal tersebut di atas adalah :

a. Ketidakhadiran dan keterlambatan
b. Bahasa yang menghina dan cabul
c. Sikap buruk dan tidak loyal
d. Kecerobohan dan kelalaian
e. Ketidakjujuran dan pencurian
f. Pembangkangan perintah atasan
g. Perkelahian
h. Pelanggaran-pelanggaran peraturan perusahaan
i. Kinerja yang buruk
j. Perlambatan kerja

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Menurut Simamora (1997:765), tindakan disipliner dapat dicegah dengan menggunakan pendekatan strategik dan proaktif terhadap desain sistem manajemen sumber daya manusia, seperti di bawah ini :

a. Rekrutmen dan seleksi

b. Pelatihan dan Pengembangan

c. Perencanaan Sumber Daya Manusia

d. Penilaian Kinerja

e. Kompensasi

Dari hal tersebut di atas, terlihat bahwa dari sisi organisasional kebijakan-kebijakan yang tidak masuk akal akan menyebabkan karyawan melakukan tindakan disipliner. Sedangkan dari sisi individual kesulitan-kesulitan keuangan merupakan faktor yang signifikan untuk memancing karyawan melakukan tindakan disipliner. Tindakan-tindakan disipliner yang sering dilakukan adalah ketidakhadiran dan keterlambatan. Untuk itulah kebijakan kompensasi insentif yang adil akan dapat mengatasi tindakan disipliner yang dilakukan oleh karyawan.

2.4.4. Disiplin Kerja dalam Pegawai Negeri Sipil

Dalam lingkungan pegawai negeri sipil, disiplin kerja diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil yakni pasal 2 ayat 1 menyatakan bahwa seorang Pegawai Negeri Sipil harus mentaati ketentuan jam kerja. Ketentuan jam kerja ini dijabarkan melalui dalam Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 68 Tahun 1995

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Tentang Hari Kerja di Lingkungan Lembaga Pemerintah yang menyatakan bahwa jam kerja Pegawai Negeri Sipil dalam seminggu adalah sebanyak 37,5 jam.

Disiplin kerja pegawai negeri sipil ini sangat erat kaitannya dengan kenaikan pangkat yang bersangkutan. Dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian pada Bab III Pasal 18 yang menyatakan permberian kenaikan pangkat tertentu didasarkan pada prestasi kerja, disiplin kerja, kesetiaan, pengabdian, pengalaman dan berbagai syarat obyektif lainnya. Jadi pengingkaran terhadap disiplin kerja akan menyebabkan terhambatnya kenaikan pangkat tertentu disamping akan diancam sanksi hukuman disiplin diberhentikan tidak dengan hormat sebagai pegawai negeri sipil seperti yang ditulis pada Pasal 8 Ayat 1 Undang-undang Nomor 32 Tahun 1979 tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil, karena pengingkaran disiplin kerja merupakan pengingkaran Pasal 2 Ayat 1 Undang-undang Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Pada Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana, kebijakan disiplin kerja mengacu kepada Surat Edaran Bupati Jembrana Nomor 800/5793/Kepeg tanggal 23 September 2003 tentang Penegasan Jam Kerja. Pada surat edaran dimaksud telah jelas disebutkan bahwa pengaturan jam kerja dilaksanakan untuk meningkatkan disiplin pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Jembrana. Kendatipun demikian, tindakan disipliner masih sering dilakukan. Pada Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana, jumlah pelanggaran sangat tinggi. Dari data yang dikumpulkan pada

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

bulan Januari sampai dengan April 2004, dari 63 pegawai negeri yang ada sebanyak 39 orang atau sekitar 62% pegawai negeri sipil yang tidak dapat memenuhi ketentuan jam kerja yang disebabkan oleh berbagai hal seperti, sakit, ijin, tanpa keterangan, keterlambatan dan pulang lebih dini.

Selama ini, hukuman disiplin yang mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980, belum sepenuhnya diterapkan. Tindakan nyata yang telah dilakukan adalah sebatas melakukan teguran lisan kepada pelaku pelanggaran. Tindakan penundaan kenaikan pangkat seperti yang diamanatkan oleh Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999 belum pernah dilakukan.

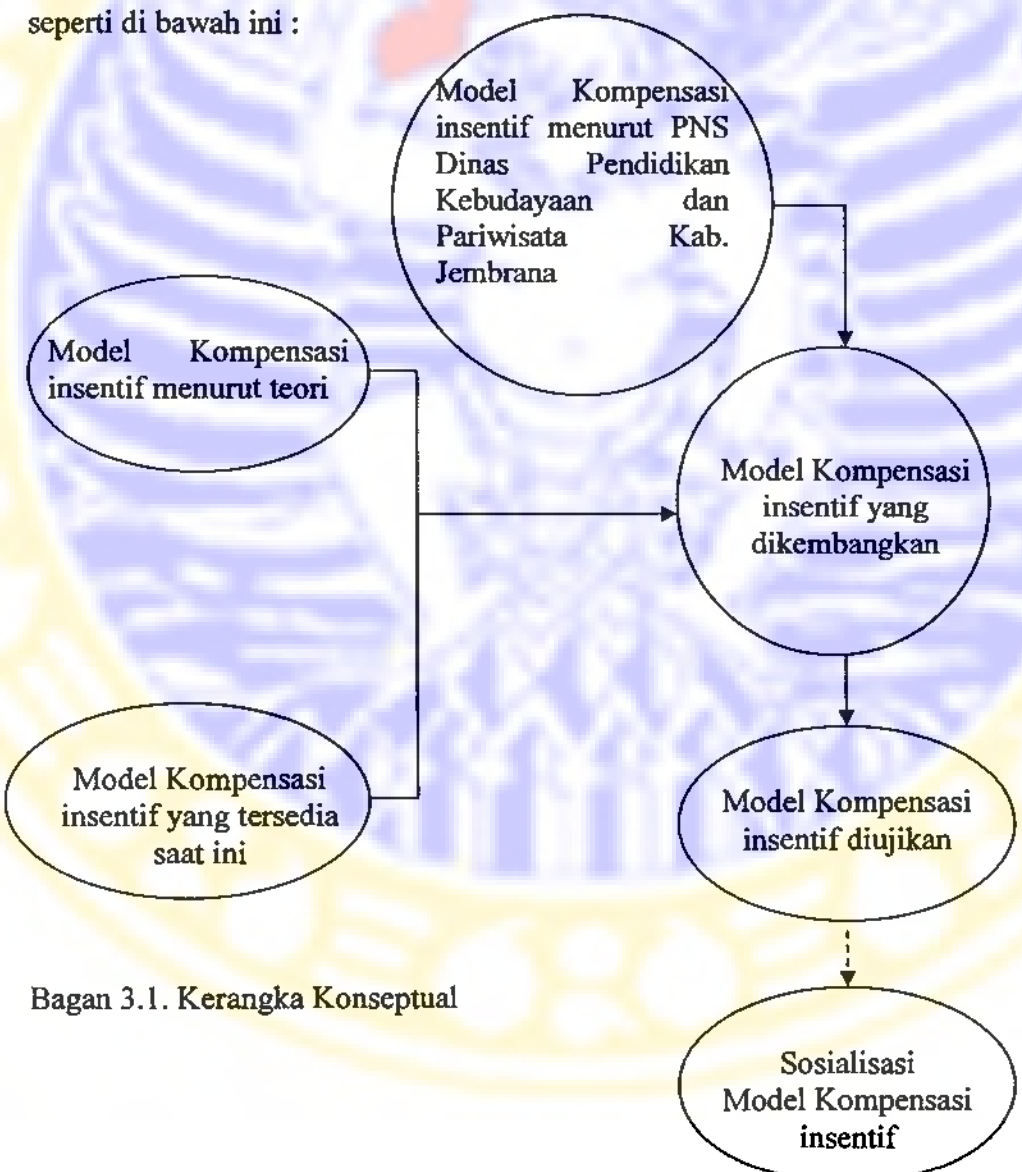
Sementara dalam pemberian kompensasi insentif yang dipandang bisa mengatasi tindakan disipliner pelanggaran jam kerja, masih belum memperhitungkan disiplin kerja. Pemberian kompensasi insentif masih diberikan secara merata kepada seluruh staf yang tidak menjabat. Padahal seharusnya, pemberian kompensasi insentif dapat menekan angka tindakan disipliner tersebut.

Jadi mengacu kepada uraian tersebut di atas, dapatlah dirumuskan bahwa disiplin kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah disiplin waktu kerja demi mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat.

BAB 3
KERANGKA PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual

Sebagai penuntun pola berpikir dalam mengembangkan model kompensasi insentif yang sesuai bagi Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana, maka akan dikemukakan suatu kerangka kerja seperti di bawah ini :



Bagan 3.1. Kerangka Konseptual

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Kerangka kerja yang digambarkan pada gambar tersebut di atas, terlihat ada 3 (tiga) model kompensasi insentif yang memiliki peran dalam pengembangan model kompensasi insentif bagi Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana yaitu :

a. Model kompensasi insentif yang tersedia saat ini
b. Model kompensasi insentif menurut Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana
c. Model kompensasi insentif menurut teori

Pengembangan model kompensasi insentif bagi Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana disusun berdasarkan perpaduan atau kombinasi model kompensasi insentif yang tersedia saat ini dengan model kompensasi insentif menurut teori, yang kemudian dipadukan dengan model kompensasi insentif menurut Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana. Setelah terbentuk pengembangan model kompensasi insentif, model tersebut akan diujikan kepada pegawai negeri sipil Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana untuk melihat pengaruhnya pada disiplin kerja. Kemudian pengembangan model tersebut akan disosialisasikan kepada seluruh pegawai negeri sipil Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana.

Handoko (2000:185) mengungkapkan bahwa penyebutan program pembayaran di luar gaji/upah (kompensasi insentif) oleh organisasi sering disebut dengan berbagai istilah. Berdasarkan pernyataan tersebut, Surat Keputusan Bupati

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Jembrana Nomor 116 Tahun 2004 tentang Pemberian Uang Kesejahteraan Kepada Staf di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Jembrana Tahun Anggaran 2004 dapat dijadikan model kompensasi insentif di lingkungan Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana, kendatipun dalam penyebutannya tidak terdapat kata kompensasi insentif. Namun dalam hal menimbang, terutama point a jelas menunjukkan bahwa pemberian uang kesejahteraan tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan disiplin, kreatifitas dan produktifitas kerja bagi aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten Jembrana. Hal ini memiliki kesamaan dengan tujuan pemberian kompensasi insentif yang secara umum dimaksudkan juga untuk meningkatkan produktifitas kerja dan memotivasi karyawan untuk mematuhi semua peraturan hukum (Simamora, 1999:548).

BAB 4
METODE PENELITIAN

4.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian pengembangan, yaitu pengembangan dari model yang telah ada ke model baru (alternatif) yang lebih sempurna dan aplikatif. Penelitian ini diharapkan mampu menjawab fenomena di lapangan yang memadukan model yang telah ada dengan unsur kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Jembrana dan apa yang dibutuhkan Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana.

4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan pada Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana yang terletak di Jalan Surapati No. 1 Negara. Penelitian ini dilakukan pada bulan Juni 2004 – Oktober 2004. Waktu penelitian tidak mengikat terhadap pemberian kompensasi insentif karena kompensasi insentif diberikan secara rutin setiap bulannya.

Alasan pemilihan lokasi penelitian ini adalah karena adanya kedekatan emosional dan lamanya hubungan peneliti dengan lembaga yang diteliti. Hal tersebut sangat membantu pemahaman yang mendalam terhadap keadaan sehingga mempermudah menangkap suara hati dari problem dan fenomena empiris yang ada serta faktor-faktor penyebabnya. Selain itu juga dimaksudkan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

untuk menggali aspirasi pegawai terhadap model kompensasi insentif yang diinginkan.

4.3. Sumber Data

Data yang digunakan penelitian ini berasal dari 2 (dua) sumber, yaitu :

a. Data Primer

Keseluruhan data hasil penelitian yang diperoleh dari responden yang merupakan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana, melalui wawancara mendalam dan observasi langsung. Dalam melakukan wawancara, mengacu pada panduan wawancara yang longgar dan dapat dikembangkan. Peneliti akan mengolah hasil wawancara tersebut.

b. Data Sekunder

Data yang diperoleh dari dokumentasi berupa data-data dari Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana dan juga melalui studi kepustakaan dengan mempelajari berbagai literatur yang berhubungan dengan kompensasi untuk karyawan.

4.4. Kelayakan Data

Keabsahan data dalam penelitian kualitatif dicapai dengan memenuhi beberapa kriteria, sebagaimana yang disebutkan oleh Lincoln dan Guba (dalam Moleong, 1998:173) yaitu :

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

Gde Wira Arimbawa

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

1. Kepercayaan (*credibility*) sebagai pengganti konsep *validitas internal* dalam penelitian kuantitatif.
2. Keteralihan (*transferability*) sebagai pengganti konsep *validitas eksternal* dalam penelitian kuantitatif.
3. Kebergantungan (*dependability*) sebagai pengganti konsep reabilitas penelitian kuantitatif.
4. Kepastian (*confirmability*) sebagai pengganti obyektivitas dalam penelitian kuantitatif

Derajat kepercayaan data dilakukan dengan teknik :

1. Perpanjangan pengalaman lapangan
2. Ketekunan dalam pengalaman lapangan
3. Penerapan teknik triangulasi
4. Pelibatan sejawat kritik
5. Kecukupan referensi
6. Telaah kasus penyanggah
7. Pemeriksaan kesesuaian oleh obyek penelitian

Melalui perpanjangan pengalaman dan ketekunan dalam pengalaman lapangan, peneliti tidak hanya bermaksud memperoleh informasi menyeluruh tetapi juga informasi yang mendalam. Dengan perpanjangan pengalaman lapangan ketercakupan informasi dapat diupayakan, sedangkan dengan ketekunan pengalaman aspek kedalaman informasi perolehan bisa dicapai. Rentang waktu

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

pengalaman lapangan penelitian ini tidak ditetapkan secara kaku. Bila dinilai masih bisa meningkapkan ragam informasi maka penambahan waktu dilakukan. Begitu pula bila masih dinilai bisa menambah kedalaman informasi maka ketekunan pengamatan juga ditingkatkan.

Melalui teknik triangulasi, peneliti mencermati suatu gejala dari berbagai sudut pandang dan cara pengalaman lapangan berkenaan dengan penerapan sistem kompensasi di Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana. Empat macam triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah : teknik pemeriksaan antar teknik pengumpulan data, pemeriksaan antar sumber data, pemeriksaan antar peneliti dan pemeriksaan antar teori.

Triangulasi antar teknik pengumpulan data dan sumber data dilaksanakan bersamaan dengan kegiatan lapangan sehingga diperoleh data yang terpercaya. Sedangkan triangulasi antar peneliti dilakukan bersamaan dengan pengolahan data pasca pengalaman lapangan. Triangulasi antar peneliti dan antar teori diperlukan untuk memberikan semacam penjelasan alternatif. Secara praktek, proses dan hasil kegiatan triangulasi antar peneliti dan antar teori disajikan dalam bentuk diskusi dan rekonstruksi teoritik. Ini berarti bahwa dalam diskusi dan rekonstruksi tidak hanya dibandingkan temuan penelitian ini dengan temuan-temuan substantif penelitian lain, tetapi juga dilakukan penghalusan dengan mempertimbangkan teori-teori formal yang relevan.

Pelibatan sejawat (*peer debrifing*) dilakukan dengan menyajikan sejumlah temuan dan pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini kehadapan rekan-rekan sejawat peneliti di Program Studi engembangan Sumber Daya Manusia

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Pasca Sarjana Universitas Airlangga khususnya minat studi PSDM Pemerintahan untuk didiskusikan/dikaji dengan maksud untuk memperoleh kesempatan agar ditanggapi atau bahkan disanggah.

Pemenuhan kriteria kecukupan referensi dilakukan dengan selalu membandingkan dan menandingkan data lapangan terhadap data utama. Ketika diperoleh data yang sekilas kurang berkaitan dengan tema penelitian, maka data tersebut tidak begitu saja dibuang, karena diperoleh dari latar peristiwa yang sama data ini dinilai masih berkaitan dengan fenomena di lapangan yang diteliti. Karena itu, data inipun dimanfaatkan sebagai referensi tambahan.

Analisis kasus penyanggah dilakukan dengan mencari dan menelaah sejumlah gejala yang tampak tidak mendukung kesimpulan penelitian. Telaah itu sendiri bertujuan menghaluskan kesimpulan sehingga diperoleh kepastian bahwa kesimpulan tersebut benar. Bila tidak berhasil memperoleh kesimpulan yang berlaku umum, paling tidak peneliti perlu memberikan perangkat bukti empirik untuk menjelaskan perkecualian tersebut.

Pemeriksaan data oleh pelaku dilakukan dengan mengemukakan temuan penelitian untuk diperiksa kebenaran dan kesesuaiannya oleh para Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kebudayaan dan pariwisata Kabupaten Jembrana (subyek penelitian). Kegiatan ini dilaksanakan dalam 2 (dua) tingkatan yaitu : tingkatan pertama pemeriksaan dilakukan sebagai upaya memperoleh konfirmasi mengenai data mentah dari para pegawai dan tingkatan kedua pemeriksaan tersebut dimaksudkan sebagai upaya negosiasi temuan dan kesimpulan sementara penelitian ini.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Teknik-teknik yang diuraikan di atas terkait dengan derajat kebergantungan dan kepastian. Hal tersebut diupayakan dengan cara menyediakan bahan-bahan yang diperlukan untuk pemeriksaan kebergantungan dan kepastian. Implikasinya, peneliti tidak memaparkan proses dan hasil penelitian tetapi juga jejak-jejak penelitiannya. Dengan demikian melalui penelusuran jejak-jejak lapangan, siapapun dapat menentukan apakah kesimpulan yang ditarik telah berdasarkan pada bukti-bukti empirik yang memadai atau tidak.

4.5. Prosedur Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pengumpulan data yang akurat mengharuskan pemahaman yang mendalam terhadap setting. Keberadaan peneliti sebagai bagian dari setting Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana selain membantu pemahaman juga memudahkan pengumpulan bahan-bahan empirik, memahami serta melakukan refleksi dan penghayatan individual pegawai secara deskriptif.

Pengumpulan data dilakukan dengan metode dialog dan wawancara langsung yang mendalam, fleksibel dan familiar dengan tetap mengacu pada tuntunan wawancara dengan melibatkan informan kunci serta pengalaman sehari-hari peneliti di lingkungan kerja Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana sehingga diperoleh deskripsi yang lebih hidup dan nyata. Jadi sudut pandang pemahaman yang digunakan lebih bersifat emik atau menurut pandangan dan perasaan dari suara hati yang ada dalam benak pegawai (obyek yang diteliti) daripada pemahaman yang bersifat etik atau menurut pandangan peneliti. Meskipun demikian, tetap dipertimbangkan bahwa realitas yang ada

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

tersebut tidak berlangsung dalam kehampaan sosial. Karena itu pemahaman mendalam tidak hanya menuntut pengungkapan konteks kesadaran perseorangan tetapi juga konteks meso prosedural serta makro struktural. Sedangkan untuk metode penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner.

Informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dan pengamatan, selanjutnya direkonstruksi berdasarkan ingatan yang dituangkan dalam catatan-catatan lapangan yang disusun secara sistematis menurut alur pemikiran yang runtut dan logis. Jika memungkinkan pendokumentasian data akan dilakukan dengan merekamnya dalam rekaman *tape recorder*. Setelah catatan-catatan lapangan tersebut tersusun dengan sistematis, dibaca secara cermat lalu disusun pertanyaan-pertanyaan analitik untuk diajukan guna mempertajam permasalahan penelitian, maupun memberikan dasar bagi analisis lebih lanjut. Selain itu, sebelum seluruh hasil penelitian disusun, peneliti melakukan langkah negosiasi temuan. Langkah ini ditempuh agar peneliti tidak dihinggapi oleh sikap merasa paling benar dan paling tahu dengan memaksakan peneliti sebagai orang luar (*etic view*) dan mengabaikan pandangan orang dalam (*emik view*). Untuk itu, sebelum ditulis, ringkasan temuan penelitian ini dikemukakan dihadapan sejumlah pegawai (subyek penelitian) dan informan lapangan. Karena ada relatif kecocokan antara pemahaman menurut peneliti dengan pemahaman menurut para pegawai dan informan maka hasil penelitian dianggap telah memenuhi apa yang oleh Giddens (dalam Sudarmo, 1999) disebut sebagai *double hermeneutic* yaitu kesamaan pemahaman antar peneliti dengan pemahaman para pegawai.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Informasi yang diperoleh dari hasil kuisioner akan diolah untuk melihat pengaruh antara kompensasi insentif dengan disiplin kerja. Tingkat hubungannya akan dinyatakan dengan deskripsi sederhana.

4.6. Analisis Data

Data yang berhasil diperoleh melalui metode wawancara mendalam dan penelusuran dokumen kemudian disimpulkan untuk menjadi suatu bentuk temuan. Temuan itu kemudian dianalisis dan diinterpretasikan dengan mengaitkan pada teori yang relevan tentang kompensasi insentif serta dengan melibatkan juga penalaran pribadi peneliti.

Hasil akhir dari proses analisis dan interpretasi tersebut adalah dimunculkannya suatu model kompensasi insentif alternatif (baru) yang lebih baik dan aplikatif untuk Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana yang memperbaiki model kompensasi insentif yang telah ada.

4.7. Ujicoba Model

Model pengembangan yang dihasilkan akan diujicobakan dengan beberapa tahapan seperti di bawah ini :

Tahap I dilaksanakan dengan memberikan penjelasan kepada seluruh pegawai negeri sipil yang tidak menduduki jabatan struktural maupun fungsional tentang maksud, tujuan dan teknis pelaksanaan uji coba model kompensasi insentif yang akan dikembangkan. Sedangkan kepada para pejabat struktural yang merupakan atasan langsung pegawai tersebut dilakukan diskusi mendalam yang

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

memfokuskan kepada bagaimana melakukan penilaian hasil kerja pegawai bawahannya. Ini penting agar dalam rentang waktu jam kerja tersebut para pegawai tidak hanya berdiam diri ataupun mengerjakan pekerjaan yang tidak berdampak pada pencapaian tujuan organisasi.

Tahap II pelaksanaan uji coba dilakukan dengan mengamati perilaku para pegawai dan selalu berkoordinasi dengan atasan langsungnya terkait dengan hasil kerja harian mereka. Setiap bulan dilakukan penilaian yang menghasilkan 5 (lima) pegawai negeri sipil yang memiliki jumlah jam kerja tertinggi dalam setiap bulannya yang berhak atas piagam penghargaan dan uang tunai.

Tahp III dilakukan evaluasi dengan melibatkan pegawai yang tidak menduduki jabatan struktural maupun fungsional serta unsur pimpinan Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana guna melihat kekurangan dan mencari upaya-upaya untuk menutupi kekurangan tersebut.

BAB 5
ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1. Gambaran Lokasi Penelitian

5.1.1 Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana

Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Jembrana Nomor 10 Tahun 2003 tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Jembrana (Lembaran Daerah Tahun 2003 Nomor 48; Tambahan Lembaran Daerah Nomor 10). Peraturan Daerah tersebut dijabarkan melalui Surat Keputusan Bupati Jembrana Nomor 606 Tahun 2003 yang menyebutkan bahwa kedudukan Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana sebagai unsur pelaksana Pemerintah Kabupaten Jembrana yang dipimpin oleh seorang Kepala, yang bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Sedangkan tugas pokok Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana adalah :

a. Melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah dalam bidang Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata

b. Melaksanakan kewenangan desentralisasi di bidang pendidikan, kebudayaan dan pariwisata

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Dalam menyelenggarakan tugas pokok, Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana mempunyai fungsi :

a. Perumusan kebijakan teknis sesuai kewenangan di bidang pendidikan, kebudayaan dan pariwisata
b. Pengelolaan dan fasilitasi sesuai kewenangan di bidang pendidikan, kebudayaan dan pariwisata
c. Pemberian perijinan dan pelaksanaan pelayanan umum sesuai bidang pendidikan, kebudayaan dan pariwisata
d. Pembinaan pelaksanaan tugas sesuai dengan bidang pendidikan, kebudayaan dan pariwisata
e. Melaksanakan urusan tata usaha

Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana terletak dalam kompleks perkantoran Pemerintah Kabupaten Jembrana, Jalan Surapati Nomor 1 Negara Bali. Jumlah pegawai negeri sipil yang tercatat sebanyak 88 orang terdiri 79 orang diantaranya merupakan tenaga administrasi, 2 orang merupakan pejabat fungsional arsiparis dan 7 orang pejabat pengawas. Sedangkan jumlah pegawai negeri sipil yang tidak menjabat dalam jabatan struktural maupun fungsional (staf) sebanyak 63 orang yang terdiri dari 42 orang laki-laki dan 21 orang perempuan. Adapun tingkat pendidikan pegawai negeri sipil Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana dapat dilihat dalam tabel 5.1. sebagai berikut :

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Tabel 5.1. : Tingkat Pendidikan staf Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana

Tingkat Pendidikan	Jumlah
SD	1
SMP	4
SMA	50
D3	3
S1	5
Total	63

Sumber : Bagian Tata Usaha Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana Tahun 2004

Sedangkan jika ditinjau dari pangkat/golongannya dapat diuraikan seperti pada tabel 3 di bawah ini :

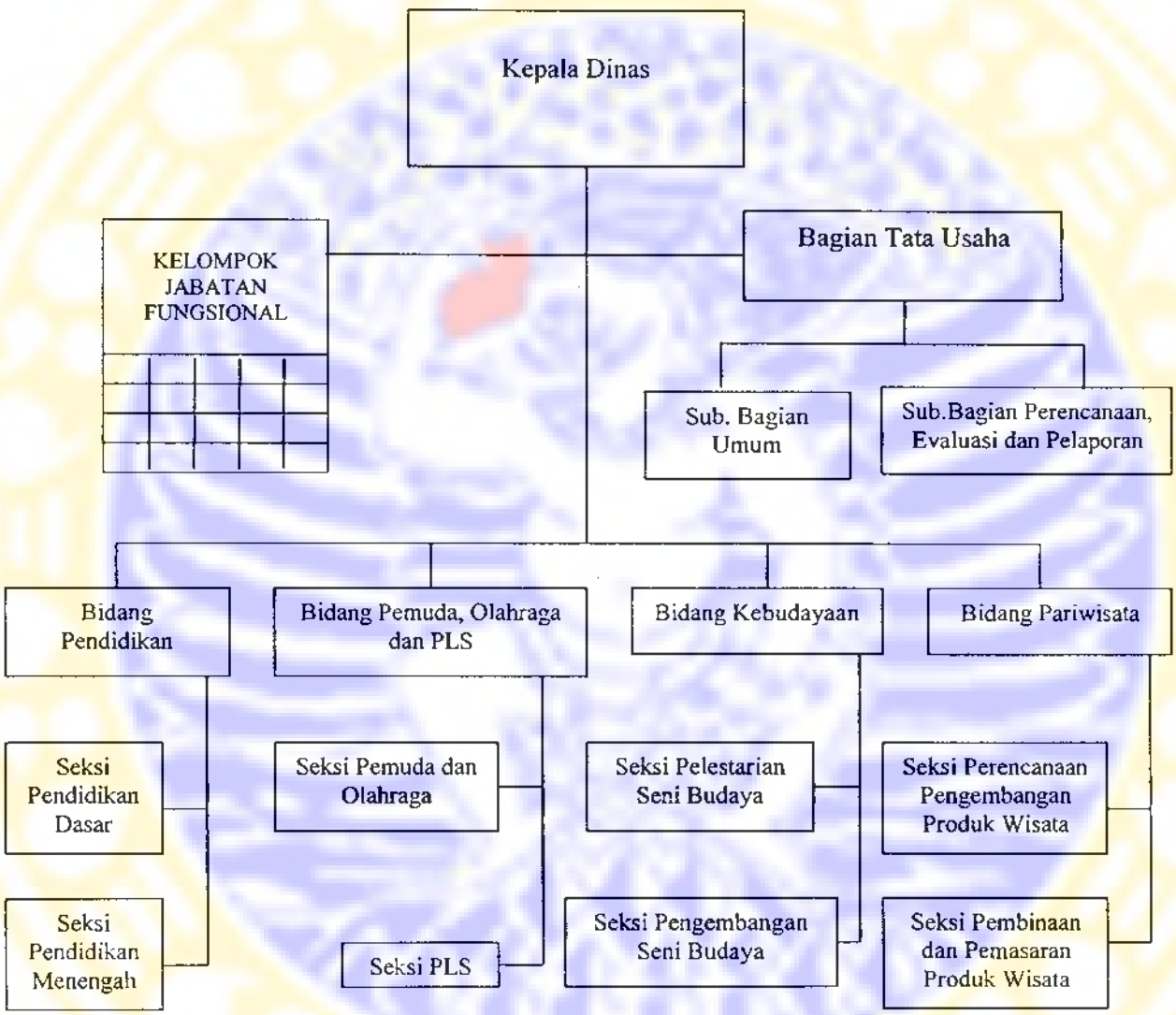
Tabel 5.2. : Pangkat/golongan staf Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana

Pangkat/Golongan	Jumlah
III/d	2
III/c	9
III/b	18
III/a	19
II/d	5
II/c	5
II/b	2
II/a	2
I/d	1
Total	63

Sumber : Bagian Tata Usaha Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana Tahun 2004

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Adapun struktur organisasi di Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana dapat digambarkan sebagaimana bagan di bawah ini :



Sumber : Peraturan Daerah Kabupaten Jembrana Nomor 10 Tahun 2003

Bagan 5.1. Struktur Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

5.1.2 Riwayat Pemberian Kompensasi Insentif Pegawai Negeri Sipil

Pemberian kompensasi insentif pada Pemerintah Kabupaten Jembrana dimulai pada tahun 2002 dengan Surat Keputusan Bupati Jembrana Nomor 167 tahun 2002. Kompensasi insentif ini diberikan secara merata kepada seluruh staf yang tidak menduduki jabatan struktural maupun fungsional. Adapun besarannya adalah Rp. 50.000,00. Waktu pemberian kompensasi insentif ini adalah setiap awal bulan. Pengaruh pemberian kompensasi insentif dengan jam kerja pegawai pegawai negeri sipil cukup sulit diukur, karena saat itu masih menggunakan *time keeper* sebagai alat pencatat absensi. Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak ditemukan pegawai negeri sipil yang "menitipkan" absen, kendatipun mereka tidak hadir, pulang mendahului maupun datang terlambat.

Kemudian pada tahun 2003, berdasarkan Surat Keputusan Bupati Jembrana Nomor 102 Tahun 2003, kompensasi insentif dinaikkan besarannya menjadi Rp. 75.000,00 dan masih dibagikan secara merata kepada seluruh staf yang tidak menduduki jabatan struktural maupun fungsional dan waktu pemberiannya masih pada minggu pertama setiap bulannya. Efektifitas pemberian kompensasi insentif ini masih belum bisa diukur, karena alat pencatat kehadiran masih menggunakan *time keeper*, sehingga kejadian "titip absen" masih saja terjadi. Kendatipun demikian, Pemerintah Kabupaten Jembrana tidak berdiam diri melihat kenyataan seperti tersebut. Pengawasan yang dilakukan oleh Badan Pengawas Daerah ditingkatkan demi pemenuhan jam kerja pada pegawai negeri sipil. Namun, Badan Pengawas Daerah kesulitan untuk menemukan bukti-bukti pelanggaran disiplin kerja, karena pada *time keeper* pegawai yang semestinya

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

tidak hadir, terlambat atau pulang mendahului masih tercatat sebagai pegawai yang tepat waktu. Hal ini menyebabkan hukuman disiplin yang semestinya dikenakan kepada pegawai negeri sipil yang "bandel" belum dapat dijatuhkan dengan alasan belum ada bukti tertulis.

Pada akhir tahun 2003, *time keeper* diganti dengan *hand key* sebagai alat pencatat kehadiran pegawai negeri sipil. Alat ini menggunakan sensor sidik jari tangan untuk mencatat kehadiran pegawai negeri sipil. Seiring dengan hal tersebut, tahun 2004 berdasarkan Surat Keputusan Bupati Jembrana Nomor 116 Tahun 2004, kompensasi insentif bagi pegawai negeri sipil staf yang tidak menduduki jabatan struktural maupun fungsional dinaikkan nilainya menjadi Rp. 100.000,00 dan masih dibagikan secara merata dengan waktu pemberian masih pada awal bulan. Kendatipun kompensasi insentif sudah dinaikkan nominalnya dan sudah menggunakan *hand key* sebagai pencatat absen, tenyata jam kerja pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana masih kurang. Dari data yang disajikan, hanya rata-rata 24 orang atau 38% dari 63 pegawai negeri sipil yang memenuhi ketentuan jam kerja.

5.2. Masalah yang timbul dalam Aplikasi Sistem Kompensasi Insentif dan Aspirasi Penyempurnaannya.

Bagian ini mengungkap permasalahan riil di Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana di sekitar penerapan sistem kompensasi insentif sebagai upaya meningkatkan jam kerja yang pada akhirnya

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

akan meningkatkan prestasi kerja pegawai negeri sipil serta menginventarisir aspirasi, keinginan dan harapan pegawai negeri sipil untuk memperbaiki dan menyempurnakan sistem kompensasi insentif yang telah ada.

Segala sesuatu yang berkaitan dengan pemberian kompensasi insentif kepada pegawai selama ini hanya ditentukan oleh Pemerintah Kabupaten Jembrana tanpa melibatkan pegawai negeri sipil yang akan menerimanya. Pengamatan di lapangan dan hasil wawancara mendalam, menunjukkan bahwa 45 orang dari 63 orang (71%) pegawai negeri sipil merasa dirinya perlu dilibatkan dalam hal penentuan kompensasi insentif. Mereka merasa apa yang terkait dengan pemberian kompensasi insentif hendaknya dimusyawarahkan antara pihak Pemerintah Kabupaten Jembrana sebagai pemberi insentif dengan para stafnya sebagai penerima insentif. Mereka merasa perlu untuk menyampaikan aspirasinya, terutama dalam hal sistem dan waktu pemberian insentif, agar tujuan pemberian insentif tersebut tepat pada sasarannya.

Tujuan pemberian kompensasi insentif menurut para peneliti pada dasarnya untuk meningkatkan disiplin kerja yang nantinya akan meningkatkan produktifitas karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap dalam organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa selama ini pemberian kompensasi insentif secara tertulis sudah mengacu kepada pernyataan para peneliti di atas. Hanya saja, dalam penerapannya masih jauh dari konsep tersebut. Para pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana, belum memahami tujuan pemberian kompensasi insentif tersebut sehingga mereka memandang kompensasi insentif yang diterima

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

sebagai tambahan penghasilan saja. Padahal dengan adanya kompensasi tersebut mereka dituntut untuk bekerja lebih disiplin untuk meningkatkan prestasi kerja.

Data hasil wawancara menunjukkan bahwa keseluruhan (100%) dari 63 orang pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata setuju bahwa tujuan pemberian kompensasi insentif perlu dikembalikan kepada tujuan aslinya sebagai pemacu peningkatan disiplin kerja untuk meningkatkan produktivitas dan diberikan berbeda untuk setiap individunya.

Hasil pengamatan di lapangan dan wawancara mendalam dengan beberapa pegawai negeri sipil Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana menganggap bahwa kompensasi insentif yang diterima hanyalah merupakan kewajiban pemerintah untuk mensejahterakan stafnya dan tidak memiliki pengaruh berarti dalam upaya peningkatan disiplin kerja. Hal ini juga diakibatkan karena mereka yang telah bekerja dengan disiplin dan menunjukkan hasil maksimal mendapatkan kompensasi insentif yang tidak berbeda dengan mereka yang malas.

Selama ini, Pemerintah Kabupaten Jembrana hanya memberikan kompensasi insentif dalam bentuk uang saja dengan besaran yang terus berubah setiap tahunnya. Terkait dengan hal ini 42 orang dari 63 orang pegawai negeri sipil (67%) pada dasarnya, tidak terdapat mempermasalahkan besaran dan bentuk kompensasi insentif ini. Peningkatan besaran tiap tahunnya pun bisa diterima oleh seluruh pegawai negeri sipil, walaupn terkadang mereka membandingkannya dengan Pemerintah di Kabupaten lain di Bali.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Dari hasil pengamatan dan wawancara mendalam terungkap bahwa 33 orang dari 63 orang pegawai negeri sipil (55%), menyatakan bahwa merasa "kedekatan" antara pimpinan pemegang kebijakan dengan mereka terasa jauh. Mereka memerlukan pengakuan terhadap hasil kerja dan perhatian yang lebih dari pimpinan, sehingga kedekatan secara emosional dapat terjalin. Untuk itulah, beberapa pegawai negeri sipil (sumber data) menghendaki adanya penghargaan yang lebih dari pada uang atas disiplin mereka dalam bekerja. Bentuknya dapat berupa piagam penghargaan atau lainnya yang sejenis.

Mengenai besaran kompensasi insentif, pegawai negeri sipil Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana merasa masih perlu ditingkatkan. Hal ini terungkap dari hasil wawancara mendalam bahwa 90% atau 57 orang dari 63 orang pegawai menyatakan bahwa besaran kompensasi insentif perlu ditingkatkan. Tapi pada dasarnya mereka juga menyadari bahwa besarnya kompensasi insentif disesuaikan dengan kondisi keuangan Pemerintah Kabupaten Jembrana. Secara umum, 95% atau 60 orang dari 63 orang pegawai negeri sipil Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana merasa bersyukur telah diberikan tambahan penghasilan. Mereka juga menganggap bahwa pemberian kompensasi insentif ini merupakan bukti perhatian Pemerintah Kabupaten Jembrana terhadap mereka.

Hal yang paling dikeluhkan sebenarnya dalam hal sistem pemberian kompensasi insentif. 90% atau 57 orang dari 63 orang dari mereka merasa sistem yang berlaku saat ini belumlah menunjukkan azas keadilan. Tidak ada perbedaan kompensasi insentif yang diterima oleh pegawai yang disiplin (rajin) dengan yang

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

kurang disiplin (kurang rajin). Hal ini menyebabkan sebagian besar dari pegawai negeri sipil Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana (sumber data) menghendaki, sistem yang pemberian kompensasi insentif yang berlaku saat ini diperbaiki sehingga dapat menunjukkan azas keadilan.

Dari wawancara mendalam yang dilakukan kepada sumber data, hampir seluruhnya (95%) menyetujui agar sistem yang diberlakukan saat ini disempurnakan. 70% atau 46 orang dari 63 orang pegawai mengusulkan bahwa, sistem yang paling layak digunakan adalah berdasarkan jam kerja, dengan alasan bahwa jam kerja merupakan tolok ukur yang paling valid yang bisa digunakan karena sudah menggunakan komputer untuk mencatatkannya. Ketika penulis menawarkan agar sistem yang digunakan berdasarkan hasil kerja, mereka merasa keberatan. Menurut mereka akan terjadi kesulitan dalam hal penilaiannya yang disebabkan karena kita Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana belum memiliki kriteria yang jelas dalam hal penilaian kinerja pegawai negeri sipil selain DP3.

Selama ini, waktu pembayaran kompensasi insentif tidak menentu. Terkadang awal bulan, tengah bulan atau bahkan akhir bulan. Kondisi yang demikian membuat suasana yang kurang kondusif. Para pegawai tersebut selalu menunggu cairnya kompensasi insentif tersebut, setelah mereka bekerja sesuai dengan tugas mereka masing-masing. Mereka mengharapkan, kompensasi insentif tersebut diperbaiki waktu pemberiannya. 70% atau 46 orang dari 63 orang dari sumber data menyarankan agar kompensasi insentif tersebut diberikan pada tengah bulan, sebab pada awal bulan mereka telah menerima gaji.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Dalam hal peningkatan besaran kompensasi, hampir 100% atau 62 orang dari 63 orang pegawai negeri sipil Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana menghendaki untuk ditingkatkan setiap tahunnya, namun keseluruhan dari mereka masih maklum jika kemudian besarannya disesuaikan dengan kondisi keuangan Pemerintah Daerah. Keseluruhan dari mereka hanya menyarankan agar, kompensasi insentif ini masih tetap diberikan, kendatipun dalam besaran yang tidak berubah.

Dari pengamatan di lapangan, mereka menjadi apatis dalam menunggu cairnya kompensasi insentif yang tidak jelas waktunya. Mereka merasa, kompensasi insentif seolah-olah diberikan secara "tidak ikhlas" dan bukan merupakan penghargaan atas apa yang mereka perbuat selama ini untuk Pemerintah Kabupaten Jembrana. Sedangkan masalah periode peningkatan besaran kompensasi insentif ternyata tidak menjadi masalah yang krusial, karena seluruh pegawai memaklumi kondisi keuangan pemerintah Daerah.

5.3. Hasil Uji Coba Model Kompensasi

Uji coba model kompensasi yang diusulkan telah dilakukan pada bulan Juni-Agustus 2004 dengan hasil sebagai berikut :

Adapun hasil uji coba tersebut adalah secara umum terjadi peningkatan jumlah pegawai yang memiliki jumlah jam kerja sesuai standar atau bahkan melewati standar yang telah ditetapkan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

BAB 6
PEMBAHASAN

Bab pembahasan ini dimaksudkan untuk mengkaji secara teoritis dan praktis segala sesuatu yang menjadi harapan/aspirasi pegawai untuk menyempurnakan model kompensasi insentif yang diakibatkan terjadinya banyak permasalahan yang timbul ketika model kompensasi insentif diterapkan di lapangan (Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana). Secara teoritis maksudnya adalah dengan meninjau dan menganalisis apakah ada teori yang mendukung untuk arah perbaikan model yang telah diterapkan sekarang. Pada tahapan ini telaah kritis dan interpretasi dari peneliti dilibatkan. Sedangkan secara praktis maksudnya adalah apakah segala harapan-harapan pegawai tentang model penyempurnaan model kompensasi insentif tersebut ada kemungkinan diterapkan/dilaksanakan di Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana atau mungkin tidak. Kajian praktis ini dilakukan dengan meminta tanggapan dari para pejabat yang berkompeten di lingkungan Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana. Cara ini ditempuh untuk menggantikan metode Focus Group Discussion (FGD), yaitu mempertemukan para pejabat dalam satu forum untuk mendiskusikan kemungkinan penerapan model kompensasi insentif yang diharapkan pegawai. Padatnya kegiatan menyebabkan sulitnya mempertemukan pejabat yang berkompeten di Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana dalam satu forum diskusi. Untuk itu kemudian proses ini dilakukan dengan meminta tanggapan ke pejabat satu persatu kemudian bila ada kesesuaian

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

antara tanggapan pejabat satu dengan lainnya maka berarti apa yang diharapkan oleh pegawai dapat diterima/diterapkan. Selengkapnya kajian teoritis dan praktis dipaparkan dalam uraian berikut ini.

Secara teoritis, seperti yang diungkapkan oleh Simamora (1997:635) bahwa sebuah sistem kompensasi insentif biasanya akan memiliki kesempatan sukses yang lebih besar jika semua karyawan di dalam organisasi diberikan kesempatan berpartisipasi. Jika beberapa karyawan dikucilkan, mereka mungkin akan menjadi iri dan benci kepada orang-orang yang memiliki kesempatan memperoleh bayaran insentif ekstra dan akibatnya akan kurang mau bekerja sama dengan maksimal. Karena kompensasi insentif membentuk hanya satu bagian dari motivasi, kompensasi insentif haruslah terkait erat dengan bentuk-bentuk lain pengakuan seperti simbol-simbol status, pujian dan penugasan-penugasan pekerjaan. Selain itu, cara terbaik untuk memotivasi kehadiran kerja karyawan adalah meningkatkan keterlibatan karyawan, hubungan antar kerabat kerja dan aktualisasi diri (Simamora, 1997:546)

Dari kajian teoritis di atas terungkap bahwa, karyawan sangat perlu diikutsertakan dalam menentukan segala sesuatu yang berkaitan dengan kompensasi insentif. Terkait dengan aspirasi pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana yang menyatakan agar mereka dilibatkan dalam menentukan segala sesuatu yang terkait dengan kompensasi insentif jika dikaji secara teoritis sangat sesuai dengan apa yang ditulis oleh Simamora (1997:635). Secara teknis operasional, penyampaian aspirasi tersebut, terungkap bahwa pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana tidak terpaku pada semua pegawai negeri sipil tersebut dilibatkan, namun mereka cukup puas jika beberapa di antara mereka diajak bermusyawarah untuk itu. Jika memungkinkan, mereka masih berharap agar secara keseluruhan dari mereka dapat ikut bermusyawarah dalam menetukan segala sesuatu yang terkait dengan kompensasi insentif.

Tujuan pemberian kompensasi insentif bila dikaji secara teoritis dapat diketahui manfaatnya sangat besar baik bagi diri pegawai maupun untuk organisasinya. Harapan para pegawai negeri sipil Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana agar pemberian kompensasi insentif dapat meningkatkan disiplin kerja yang nantinya akan meningkatkan produktifitas karyawan serta mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap dalam organisasi. Hal ini sudah sejalan dengan kajian teoritis yang dilakukan oleh Simamora (1997:632-633), Werther, Jr dan Davis (1996:408) dan Jusuf Irianto (2001:66-67). Namun kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa, hal ini belum sepenuhnya dipahami. Masih banyak pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana menganggap bahwa pemberian kompensasi tersebut hanya merupakan kewajiban pemerintah dalam mensejahterakan pegawainya dan para pegawai tersebut menerimanya hanya sebagai tambahan penghasilan saja bukan sebagai pemacu peningkatan disiplin kerja untuk meningkatkan produktifitas kerja. Untuk itulah para pegawai berharap agar kebijakan pemberian kompensasi insentif ini dikembalikan kepada tujuan aslinya dengan jalan mengadakan sosialisasi dan menerapkan sistem hukuman dan penghargaan untuk membedakan antara pegawai yang rajin dengan pegawai yang

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

malas. Dengan demikian, diharapkan akan memacu pegawai untuk disiplin dan memiliki produktifitas kerja yang tinggi.

Mengenai besaran kompensasi insentif, aspirasi pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana, ternyata tidak terlalu mempermasalahkan, asalkan kompensasi insentif tersebut ada setiap bulannya. Namun mereka menghendaki adanya keadilan terkait dengan besaran insentif tersebut antara pegawai yang rajin dengan pegawai yang malas. Walaupun sebagian kecil dari mereka merasa belum puas dan selalu membandingkan dengan salah satu kabupaten lain di Bali yang menurut mereka menerima kompesasi insentif lebih besar. Tapi ketika besaran kompensasi insentif yang mereka terima dikaitkan dengan kemampuan Pemerintah Daerah, mereka semua sepakat bahwa mereka tidak menuntut kenaikan besarnya kompensasi insentif tersebut. Aspirasi ini juga berkembang bahwa kompensasi insentif ini bentuknya tidak hanya materi (uang) semata, tetapi juga semacam perhatian dan pengakuan terhadap hasil kerja mereka. Selama ini mereka merasa bahwa antara staf dengan pimpinan terasa sangat "jauh" sehingga secara emosional mereka merasa kurang diperhatikan. Untuk itu mereka menghendaki adanya penghargaan yang bentuknya bukan materi (uang) atas didisiplin mereka dalam bekerja. Mereka juga memberi usulan yaitu dapat berbentuk piagam penghargaan atau lainnya yang sejenis atau kalau memungkinkan adanya semacam program rekreasi atau yang lainnya yang melibatkan mereka.

Aspirasi ini secara teoritis dapat diterima. Pada dasarnya kebijakan pemberian kompensasi insentif bertujuan untuk memotivasi pegawai agar

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

berdisiplin dan meningkatkan produktifitasnya. Untuk itulah diperlukan keadilan yang menyangkut pada besarnya kompensasi insentif yang diterima oleh masing-masing pegawai. Seperti yang diungkap oleh Mangkuprawira (2002:196) yang menyatakan bahwa, prinsip keadilan dalam pemberian kompensasi insentif menjadi sangat penting karena akan menyangkut perbaikan sikap dan prilaku karyawan. Hal ini akan sangat terkait dengan upaya pencapaian tujuan organisasi. Menurut Simamora (1997:635) ketidakadilan dalam pemberian kompensasi akan terjadi konflik horizontal antar karyawan yang mengakibatkan tidak terjadinya kerjasama yang harmonis.

Mengenai bentuk kompensasi yang tidak hanya berupa materi (uang) saja, aspirasi pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kabudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana secara teoritis juga dapat diterima. Menurut Mangkuprawira (2002:196), Werther, Jr dan Davis (1996:416) dan Umar (2001:16) kompensasi insentif mengandung arti tidak hanya sekedar dalam bentuk finansial saja (uang) namun dapat juga berupa perhatian, penghargaan, hari libur dan penciptaan lingkungan kerja yang menyenangkan dengan jalan program rekreasi, cafetaria dan pendirian tempat ibadah.

Mengenai sistem pemberian kompensasi insentif, aspirasi pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana sangat bisa diterima, mengingat tujuan pemberian kompensasi insentif tersebut pada akhirnya mengarah kepada tercapainya tujuan organisasi melalui peningkatan disiplin dan produkivitas kerja. Secara teori, keberhasilan pemberian

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

kompensasi insentif menurut Schuler dan Jackson (1999:146) adalah jika kebijakan tersebut :

1. Dikomunikasikan secara jelas
2. Dipahami dan besarnya bonus mudah dihitung
3. Melibatkan karyawan dalam menetapkan dan menjalankan kebijakan tersebut
4. Memperlakukan karyawan dengan adil
5. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk banding jika diperlakukan tidak adil.

Untuk itulah oleh karyawan diusulkan bahwa sistem pemberian kompensasi insentif diperbaiki agar dapat membedakan pegawai yang malas dengan pegawai yang rajin. Mereka menawarkan agar sistem yang dipakai dengan mendasarkan pada tingkat kehadiran pegawai dan penilaian yang obyektif dari atasan langsung terhadap hasil kerja harian para staf. Hal ini dilakukan karena hingga saat ini hanya jumlah jam kerja pegawai yang bisa dihitung dengan baik serta yang mengingat pada Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana belum memiliki standar yang jelas yang menyangkut penilaian kinerja pegawai selain DP3.

Menurut Simamora (1997:639) salah satu sistem pemberian kompensasi insentif adalah berdasarkan program jam standar (*standard hour plan*) yang mendasarkan pada unit waktu. Berdasarkan hal tersebut, sistem ini dapat dilaksanakan dalam lingkungan pegawai negeri sipil, kendatipun dengan sedikit

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

modifikasi, mengingat jumlah jam kerja yang disyaratkan di lingkungan pegawai negeri sipil tidak dihitung secara harian namun dengan sistem mingguan yaitu 37,5 jam. Sedangkan untuk pegawai yang tidak dapat memenuhi jumlah jam kerja standar dapat diberlakukan hukuman dengan memotong insentif yang mereka terima.

Untuk mengatasi bias pemberian kompensasi insentif ini, atasan langsung masing-masing pegawai harus memeriksa hasil kerja stafnya setiap hari yang di*crosscheck* dengan waktu yang diperlukannya. Hal ini penting dilakukan agar pegawai yang "nakal" tidak mempunyai kesempatan untuk menambah kelebihan jam kerja mereka secara tidak sah.

Penilaian kinerja pegawai negeri sipil dapat mengadopsi model penilaian kinerja pada instansi pemerintah yang lazim disebut LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah). Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja kegiatan. Pengukuran ini dilakukan dengan memanfaatkan data kinerja. Data kinerja dapat diperoleh melalui 2 (dua) sumber, yaitu : (1) data internal, berasal dari informasi yang diperoleh di dalam instansi tersebut dan (2) data eksternal, berasal dari luar instansi.

Pengumpulan data kinerja diarahkan untuk mendapatkan data kinerja yang akurat, lengkap, tepat waktu dan konsisten tanpa meninggalkan prinsip-prinsip keseimbangan biaya dan manfaat, efisiensi dan efektivitas. Pengumpulan data kinerja untuk indikator kinerja kegiatan menggunakan indikator-indikator masukan, keluaran dan hasil yang dilakukan secara terencana dan sistematis.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Penilaian kinerja diarahkan kepada pencapaian tujuan dan sasaran pada tugas masing-masing pegawai.

Aspirasi pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana dalam hal waktu pemberian kompensasi insentif secara teoritis dapat diterima. Menurut Simamora (1997:632) bahwa untuk mendapatkan hasil yang maksimal kompensasi insentif haruslah diberikan sesegera mungkin setelah kinerja terpenuhi. Optimalnya pembayaran insentif harus dibuat mingguan, tengah bulanan atau bulanan.

Aspirasi harusnya dapat diakomodir, karena kebijakan kompensasi insentif merupakan kebijakan yang menyasar pegawai yang merupakan ujung tombak organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Jika hal tersebut diabaikan, dikhawatirkan kebijakan pemberian kompensasi insentif tidak akan mencapai tujuan yang sebenarnya tapi malah akan menimbulkan keresahan yang mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan dan adanya tindakan yang mengarah kepada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya derajat ketidakhadiran karyawan (Mangkuprawira:2002:196).

Terkait dengan peningkatan besaran kompensasi insentif, aspirasi pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana tidak terlalu mempermasalahkan karena mereka menyadari akan kemampuan pemerintah daerah. Namun mereka masih berharap adanya peningkatan besaran kompensasi insentif setiap tahunnya, sebagai wujud perhatian dan penghargaan pemerintah daerah terhadap kerja mereka. Kendatipun demikian, pemerintah daerah, selaku pemegang kebijakan pemberian kompensasi

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

insentif harus tetap menghitung besaran kompensasi insentif yang sesuai untuk pagawai negeri sipil. Jika besaran kompensasi insentif terlalu kecil dapat menyebabkan ketidakpuasan pada pegawai yang sangat mungkin berakibat kepada penurunan kinerja dan meningkatnya derajat ketidakhadiran. Sedangkan kelebihan pembayaran kompensasi insentif akan menyebabkan organisasi dan pegawai berkurang daya kompetisinya, kegelisahan, perasaan bersalah dan suasana yang tidak menyenangkan di kalangan pegawai (Mangkuprawira:2002:196).

BAB 7
KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan

a. Penerapan kebijakan kompensasi insentif di Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana selama ini.

Penerapan kebijakan kompensasi insentif di Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana selama ini memunculkan banyak ketidakpuasan. Permasalahan-permasalahan itu antara lain kurang dilibatkannya pegawai dalam menentukan kebijakan kompensasi insentif.

Dari sisi tujuan pemberian kompensasi insentif, secara tertulis memang sudah sangat ideal, namun dalam pelaksanaannya para pegawai merasa sangat jauh dari konsep ideal tersebut. Mengenai bentuk kompensasi insentif, selama ini hanya dalam bentuk materi (uang) saja yang besarannya sementara ini terus berubah setiap tahunnya. Sistem pemberiannyapun masih merata kepada seluruh pegawai negeri sipil di luar pejabat struktural dan fungsional. Sedangkan waktu pemberian kompensasi insentif tidak menentu.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

b. Model kompensasi insentif yang diharapkan Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana

Kebijakan kompensasi insentif di Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana hendaknya ditentukan bersama-sama antara pemerintah dengan pegawai yang nantinya akan terkait erat kebijakan tersebut. Dari sisi tujuan, pegawai mengharapkan agar pemberian kompensasi insentif difungsikan sebagaimana tujuan aslinya yaitu sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan disiplin kerja yang nantinya akan meningkatkan produktifitas karyawan serta mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap dalam organisasi. Mengenai bentuk kompensasi insentif, pegawai mengharapkan disamping dalam bentuk materi (uang), kompensasi insentif dapat juga berupa perhatian, penghargaan, hari libur dan penciptaan lingkungan kerja yang menyenangkan dengan jalan program rekreasi, kafetaria dan pendirian tempat ibadah. Dalam hal sistem pemberiannyapun diharapkan menganut azas keadilan yakni bertingkat yang disesuaikan dengan jumlah jam kerja pegawai. Mengenai waktu pemberian, pegawai mengharapkan agar diberikan rutin minggu kedua setiap bulannya. Sedangkan mengenai besarannya, tidak menjadi masalah yang penting ada pada setiap bulannya.

c. Model kompensasi insentif yang dikembangkan

Model kompensasi insentif yang dikembangkan berdasarkan pada harapan/aspirasi pegawai yang didukung oleh teori dan interpretasi serta

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

telaah oleh peneliti yang kemudian dikonfirmasikan kepada pejabat di Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana sehingga dapat diketahui dapat atau tidaknya diterapkan di lapangan. Adapun hasil model kompensasi insentif yang dikembangkan adalah sebagai berikut :

1. Keterlibatan Pegawai

   Keterlibatan pegawai negeri sipil dalam ikut serta menentukan kebijakan kompensasi insentif perlu dilakukan agar tujuan pemberian kompensasi insentif dapat tercapai.

2. Tujuan Pemberian Kompensasi

   Tujuan pemberian kompensasi insentif difungsikan sebagaimana tujuan aslinya yakni sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan disiplin kerja yang nantinya akan meningkatkan produktifitas karyawan serta mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap dalam organisasi.

3. Bentuk Kompensasi Insentif

   Bentuk kompensasi insentif tidak hanya dalam bentuk materi (uang) saja tetapi juga bentuk lain yang menyangkut non materi seperti perhatian dan penghargaan

4. Sistem Pemberian

   Sistem pemberian menekankan pada azas keadilan sehingga diberikan bertingkat disesuaikan dengan jumlah jam kerja masing-

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

masing pegawai. Sedangkan untuk pegawai yang tidak memenuhi jam kerja diberlakukan dengan sistem hukuman dengan memotong insentif yang diperolehnya.

5. Besaran Kompensasi Insentif

   Disesuaikan dengan kemampuan pemerintah daerah yang nantinya dapat dimusyawarahkan antara pemerintah daerah dengan pegawai.

6. Waktu pemberiannya

   Diberikan rutin minggu kedua setiap bulannya.

7.2. Saran-saran

a. Kelemahan dari penelitian ini antara lain adalah lemahnya pengetahuan/pemahaman pegawai (sumber data) tentang model kompensasi insentif yang ideal baik secara teoritis maupun praktis. Hal ini berdampak pada minimnya kualitas harapan.aspirasi yang mereka sampaikan dalam penyempurnaan model kompensasi insentif. Untuk itu perlu diadakan penelitian sejenis yang mengambil sumber data dari pegawai negeri sipil yang iebih baik pengetahuan/pemahamannya terhadap model kompensasi insentif baik menurut teori maupun praktis.

b. Fenomena yang ditangkap dari penelitian ini antara lain adanya sikap yang kurang berani dari pegawai dalam menyampaikan aspirasi mereka dalam hal kompensasi insentif. Untuk itu perlu dilakukan penjelasan atau

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

ceramah ilmiah yang mengulas pentingnya menyampaikan aspirasi yang terkait dengan kebijakan kompensasi insentif. Hal ini besar pengaruhnya terhadap peningkatan disiplin dan produktivitas kerja pegawai itu sendiri.

c. Pemerintah daerah hendaknya memberikan peluang kepada pegawai negeri sipil untuk menyatakan aspirasinya yang terkait dengan kebijakan kompensasi insentif. Kemudian aspirasi tersebut dijadikan salah satu bahan pertimbangan penentuan kebijakan kompensasi insentif.

DAFTAR PUSTAKA

Alwi, Syafaruddin, Drs., M.S., ***Manajemen Sumber Daya Manusia ; Strategi Keunggulan Kompetitif***, BPFE UGM, Yogyakarta

As'ad, M, 2000, ***Psikologi Industri.*** Seri Ilmu Sumber Daya Manusia. Edisi 4, Liberty, Yogyakarta

Astuti, Mieke Juli, 2001, ***Pengaruh Tingkat Kompensasi dan Tingkat Kompetensi Terhadap Tingkat Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (Studi Pada Dinas-dinas Penghasil di Kabupaten Mojokerto)***, Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga, Surabaya

Dessler, Gary, 1997, ***Manajemen Sumber Daya Manusia*** (Terjemahan), P.T. Prenhallindo, Jakarta

Gaspersz, Vincent, 1997, ***Manajemen Kualitas***, P.T. Gramendia Pustaka Utama, Jakarta

Hadjar, Ibnu, Drs., M.Ed, 1995, ***Dasar-dasar Metodologi Penelitian Kwantitatif dalam Pendidikan***, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta

Handoko, H, 1999, ***Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.*** Edisi 2, BPFE UGM, Yogyakarta

Hasibuan, SP, 1999, ***Manajemen Sumber Daya Manusia.*** Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta

Irianto, Jusuf, 2001, ***Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia ; Pengantar Kuliah di Perguruan Tinggi Untuk Mata Ajaran Sumber Daya Manusia***, Insan Cendikia, Surabaya

Long, RJ, 1998, ***Compensation in Canada Strategi, Practice and Issues***, ITP Nelson, Canada

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Mangkuprawira, Tb. Sjafri, Dr., Ir., 2002, ***Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik***, Ghalia Indonesia, Jakarta

Martoyo, Susilo, 2000, ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, Edisi IV, BPFE UGM, Yogyakarta

Moleong, Lexy. J, 1998, ***Metodologi Penelitian Kualitatif***, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung

Nitisemito, AS, 1996, ***Manajemen Personalia, Manajemen Sumber Daya Manusia***, Ghalia Indonesia, Jakarta

Robins, SP, 1996, ***Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi***. Edisi Bahasa Indonesia, PT. Prenhallindo, Jakarta

Schuller R, Jackson S, 1999, ***Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21***. Edisi Keeenam, Erlangga, Jakarta.

Simamora, Hendri, 1999, ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, STIE YKPN, Yogyakarta

Simarmata, Dj. A., ***Operation Research ; Sebuah Pengantar***, P.T. Gramedia, Jakarta

Sudarmo, 1999, ***Birokrasi Pelayanan Masyarakat Kota; Studi Pembentukan Tertib Interaksi Birokrasi Garis Depan dengan Warga Kota***, Disertasi, Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga, Surabaya

Supriyadi, Gering, 2000, ***Etika Birokrasi***, Bahan Ajar Prajabatan Golongan III, LAN, Jakarta

Umar, Husein, 2001, ***Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi***, P.T. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Werther, William B. Jr, Davis, Keith, 1996, ***Human Resources and Personel Management, Fifth Edition***, McGraw-Hill, Inc, USA

PEDOMAN WAWANCARA

Tujuan Pemberian Kompensasi insentif :

1. Menurut anda, sudah tepatkah tujuan pemberian kompensasi insentif untuk saat ini ?
2. Menurut anda, perlukah kompensasi insentif diberikan dalam upaya meningkatkan disiplin kerja ?
3. Perlukah pegawai negeri sipil dilibatkan dalam perencanaan pemberian kompensasi ?

Waktu Pemberian kompensasi insentif

4. Bagaimana menurut pendapat anda tentang waktu pemberian kompensasi insentif selama ini ?
5. Menurut anda pemberian kompensasi insentif terbaik diberikan setiap :
   a. sebulan sekali
   b. per triwulan
   c. per semester
   d. setahun sekali
6. Menurut anda, kapan waktu terbaik pemberian kompensasi insentif tersebut ? Apakah :
   a. Awal bulan
   b. Tengah bulan
   c. Akhir Bulan
   d. Pada saat anda menunjukkan peningkatan prestasi kerja

Besaran kompensasi insentif

7. Puaskah anda dengan kompensasi insentif yang anda terima saat ini ? Mengapa ?
8. Sesuaikah kompensasi insentif yang anda terima saat ini dengan kontribusi (pengabdian) yang telah anda berikan kepada organisasi ini ? Mengapa ?

9. Seberapa besar kontribusi kompensasi insentif yang anda terima saat ini untuk turut serta memenuhi kebutuhan hidup anda ?
10. Apakah kompensasi insentif yang anda terima saat ini membuat anda bersemangat untuk meningkatkan disiplin kerja anda ? Mengapa ?
11. Menurut anda, sudah adilkah kompensasi insentif yang anda terima saat ini jika dibandingkan dengan teman-teman sejawat anda ? Mengapa ?
12. Menurut anda perlukah besaran kompensasi insentif tersebut ditingkatkan secara periodik ? Mengapa ? Periodenya kapan ?
    a. sebulan sekali
    b. per triwulan
    c. per semester
    d. setahun sekali

Sistem pemberian kompensasi insentif

13. Menurut anda, bagaimana sebaiknya kompensasi insentif tersebut diberikan ? Apakah :
    a. Perorangan
    b. Kelompok kerja
    c. Unit kerja
14. Bagaimana menurut pendapat anda standar apa yang paling baik untuk menentukan besarnya kompensasi insentif yang diterima individu dalam rangka peningkatan disiplin kerja ?

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

BUPATI JEMBRANA
KEPUTUSAN BUPATI JEMBRANA
NOMOR 102 TAHUN 2003

TENTANG

PEMBERIAN TUNJANGAN KESEJAHTERAAN KEPADA STAF DILINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN JEMBRANA TAHUN ANGGARAN 2003

BUPATI JEMBRANA,

Menimbang : a. bahwa dalam rangka meningkatkan disiplin, kreatifitas dan produktifitas kerja yang tinggi bagi Aparatur dilingkungan Pemerintah Kabupaten Jembrana, perlu adanya Tunjangan Kesejahteraan bagi Pegawai Negeri Sipil yang tidak memangku Jabatan Struktural maupun Jabatan Fungsional ;

b. bahwa untuk maksud tersebut huruf a diatas, perlu ditetapkan dengan Keputusan Bupati Jembrana.

Mengingat : 1. Undang – undang Nomor 69 Tahun 1958 tentang Pembentukan Daerah - daerah Tingkat II dalam Wilayah Daerah Tingkat I Bali, Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur (Lembaran Negara Tahun 1958 Nomor 122 ; Tambahan Lembaran Negara Nomor 1655) ;

2. Undang – undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 60 ; Tambahan Lembaran Negara Nomor 3839) ;

3. Undang – undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 72 ; Tambahan Lembaran Negara Nomor 3848);

4. Undang – undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 75; Tambahan Lembaran Negara Nomor 3851) ;

5. Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 54 ; Tambahan Lembaran Negara Nomor 3952);

6. Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggung Jawaban Keuangan Daerah (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 202 ; Tambahan Lembaran Negara Nomor 4022) ;

7. Keputusan Presiden Nomor 18 Tahun 2000 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Instansi Pemerintah ;

8. Peraturan Daerah Kabupaten Jembrana Nomor 15 Tahun 2002 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Jembrana Tahun 2002 Nomor 53 ; Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Jembrana Nomor 15) ;

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

9. Peraturan Daerah Kabupaten Jembrana Nomor 1 Tahun 2003 tentang Penetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Jembrana Tahun Anggaran 2003 (Lembaran Daerah Kabupaten Jembrana Tahun 2003 Nomor 1; Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Jembrana Nomor : 1) ;

10. Keputusan Bupati Jembrana Nomor 9 Tahun 2003 tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Jembrana Tahun Anggaran 2003.

MEMUTUSKAN :

Menetapkan :

PERTAMA : Memberikan Tunjangan Kesejahteraan kepada Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Pemerintah Kabupaten Jembrana yang tidak menerima Tunjangan Jabatan Struktural maupun Jabatan Fungsional.

KEDUA : Besarnya Uang Tunjangan Kesejahteraan bagi Pegawai dimaksud setiap bulan sebesar Rp 75.000,00 (tujuh puluh lima ribu rupiah).

KETIGA : Segala biaya yang timbul sebagai akibat ditetapkannya Keputusan ini dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Jembrana Tahun Anggaran 2003 dengan Nomor Rekening 2.01.0104.1.1.03.05.

KEEMPAT : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal 2 Januari 2003.

Ditetapkan di : Negara.
Pada tanggal : 27 Pebruari 2003.

BUPATI JEMBRANA,

I GEDE WINASA.

Tembusan disampaikan kepada Yth. :

1. Gubernur Bali di Denpasar.
2. Para Bupati/Wali Kota se-Bali.
3. Wakil Bupati Jembrana di Negara.
4. Ketua DPRD Kabupaten Jembrana di Negara.
5. Sekretaris Daerah Kabupaten Jembrana di Negara.
6. Para Asisten Sekda Kabupaten Jembrana di Negara.
7. Kepala Badan Pengawas Daerah Kabupaten Jembrana di Negara.
8. Para Kepala Dinas/Badan/Kantor/Bagian dilingkungan Pemerintah Kabupaten Jembrana di Negara.
9. Bendaharawan Gaji Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana di Negara.
10. Arsip.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

BUPATI JEMBRANA
KEPUTUSAN BUPATI JEMBRANA
NOMOR 116 TAHUN 2004.

TENTANG

PEMBERIAN UANG KESEJAHTERAAN KEPADA STAF DILINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN JEMBRANA TAHUN ANGGARAN 2004

BUPATI JEMBRANA ,

Menimbang : a. bahwa dalam rangka meningkatkan disiplin, kreatifitas dan produktifitas kerja yang tinggi bagi Aparatur dilingkungan Pemerintah Kabupaten Jembrana, perlu adanya Uang Kesejahteraan bagi Pegawai Negeri Sipil yang tidak memangku Jabatan Struktural maupun Jabatan Fungsional ;

b. bahwa untuk maksud tersebut huruf a di atas, perlu ditetapkan dengan Keputusan Bupati.

Mengingat : 1 Undang – undang Nomor 69 Tahun 1958 tentang Pembentukan Daerah – daerah Tingkat II dalam Wilayah Daerah-daerah Tingkat I Bali, Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur (Lembaran Negara Tahun 1958 Nomor 122 ; Tambahan Lembaran Negara Nomor 1655) ;

2. Undang – undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 60; Tambahan Lembaran Negara Nomor 3839) ;

3. Undang – undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 72; Tambahan Lembaran Negara Nomor 3848) ;

4. Undang – undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan bebas dari Korupsi , Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 75 ; Tambahan Lembaran Negara Nomor 3851);

5. Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 54, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3952) ;

6. Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 202; Tambahan Lembaran Negara Nomor 4022) ;

7. Peraturan Daerah Kabupaten Jembrana Nomor 15 Tahun 2002 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Jembrana Tahun 2002 Nomor 53 ; Tambahan Lembaran Daerah Nomor 15) ;

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

8. Peraturan Daerah Kabupaten Jembrana Nomor 10 Tahun 2003 tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Jembrana (Lembaran Daerah Kabupaten Jembrana Tahun 2003 Nomor 48 ; Tambahan Lembaran Daerah Nomor 10) ;
9. Peraturan Daerah Kabupaten Jembrana Nomor 1 Tahun 2004 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Jembrana Tahun Anggaran 2004 (Lembaran Daerah Kabupaten Jembrana Tahun 2004 Nomor 1 ; Tambahan Lembaran Daerah Nomor 1) ;
10. Keputusan Bupati Jembrana Nomor 18 Tahun 2004 tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Jembrana Tahun Anggaran 2004.

MEMUTUSKAN :

Menetapkan :

PERTAMA : Memberikan Uang Kesejahteraan kepada Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Pemerintah Kabupaten Jembrana yang aktif melaksanakan tugas dan gajinya telah dibayarkan oleh Pemerintah Kabupaten Jembrana serta tidak menerima Tunjangan Jabatan Struktural maupun Jabatan Fungsional.

KEDUA : Besarnya Uang Kesejahteraan bagi Pegawai dimaksud diktum PERTAMA setiap bulan sebesar Rp. 100.000,00 (seratus ribu rupiah).

KETIGA : Segala biaya yang timbul sebagai akibat ditetapkannya Keputusan ini, dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Jembrana Tahun Anggaran 2004 dengan Kode Anggaran 2.01.10.1.01.03.05.1

KEEMPAT : Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal 2 Januari 2004

Ditetapkan di Negara
Pada tanggal 11 Pebruari 2004

BUPATI JEMBRANA ,

I GEDE WINASA

Tembusan ini disampaikan kepada Yth. :

1. Gubernur Bali di Denpasar.
2. Para Bupati/Walikota se-Bali
3. Ketua DPRD Kabupaten Jembrana di Negara.
4. Wakil Bupati Jembrana di Negara
5. Sekretaris Daerah Kabupaten Jembrana di Negara.
6. Para Asisten Sekretaris Daerah Kabupaten Jembrana di Negara
7. Kepala Badan Pengawas Daerah Kabupaten Jembrana di Negara.
8. Para Kepala Badan / Dinas / Kantor di lingkungan Pemerintah Kabupaten Jembrana di Negara.
9. Para Kepala Bagian di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana di Negara.
10. Bendaharawan Gaji Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana di Negara

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

BUPATI JEMBRANA

Nomor : 800 / 5793 / Kepeg.
Lampiran : -
Perihal : Penegasan Jam Kerja.

Negara , 23 September 2003

Kepada

Yth. 1. Para Kepala Badan, Dinas, dan Kantor di lingkungan Pemerintah Kabupaten Jembrana.
2. Para Kepala Bagian di lingkungan Kabupaten Jembrana.
3. Para Camat se-Kab Jembrana.
4. Para Lurah se-Kab Jembrana

SURAT EDARAN

Berkenaan dengan surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor : 235. M. PAN/ 7/ 2003, tanggal 30 Juli 2003 tentang Pelaksanaan hari Libur Nasional dan Cuti Bersama tahun 2003 dan 2004 serta Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 68 tahun 1995 tentang Hari Kerja di lingkungan Lembaga Pemerintah, pasal 1 ayat (2) disebutkan bahwa jumlah jam kerja efektif dalam 5 (lima) hari kerja adalah 37,5 jam.-

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, dalam rangka meningkatkan disiplin Pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Jembrana maka kami tegaskan pengaturan jam kerja sebagai berikut :

a. Hari Senin sampai dengan Jumat : Pukul 07.30 – 16.00 wita.
b. Waktu istirahat : Pukul 12.00 – 13.00 wita.
c. Perubahan jam kerja ini mulai berlaku sejak tanggal 1 Oktober 2003.

Demikian disampaikan untuk mendapat perhatian dan dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Bupati Jembrana ,

I. GEDE WINASA.

Tembusan disampaikan kepada Yth. :

1. Ketua DPRD Kabupaten Jembrana di Negara.
2. Wakil Bupati Jembrana di Negara.
3. Sekretaris Daerah Kabupaten Jembrana di Negara.
4. Asisten I dan II Sekretaris Daerah Kabupaten Jembrana di Negara.
5. Arsip.

UmumD/Edaran_Hari_Kerja

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

MENTERI
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

Nomor : 05/M.PAN/1/2003 Jakarta, 7 Januari 2003
Lampiran : --
Perihal : Jam Kerja dan Krida Olah Raga

Kepada Yth.
1. Para Menteri Kabinet Gotong Royong
2. Jaksa Agung RI
3. Panglima TNI
4. Kepala Kepolisian Republik Indonesia
5. Gubernur Bank Indonesia
6. Para Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen
7. Para Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara
8. Para Pimpinan Kesekretariatan Komisi/Dewan/Badan
9. Para Gubernur
10. Para Bupati dan Walikota
11. Para Pimpinan BUMN dan BUMD

di
Tempat

Dalam rangka meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja, serta meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, dipandang perlu untuk mengingatkan kembali kepada semua Pegawai Negeri Sipil, tentang pelaksanaan hari kerja di lingkungan Lembaga Pemerintah. Dasar pelaksanaan hari kerja dan krida olah raga adalah :

1. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 68 Tahun 1995 tentang Hari Kerja di Lingkungan Lembaga Pemerintah;
2. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 8 Tahun 1996 tentang Pedoman Pelaksanaan Hari Kerja di Lingkungan Lembaga Pemerintah;
3. Keputusan Presiden Nomor 17 Tahun 1984 tentang Jam Krida Olah Raga.

Sehubungan dengan hal tersebut, perlu kami sampaikan bahwa:

1. **Pengaturan Hari Kerja dan Jam Kerja Efektif**
   a. Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 tersebut, telah diatur pelaksanaan hari kerja terdiri dari 5 hari dan 6 hari kerja. Untuk lembaga Pemerintah Tingkat Pusat dan Daerah Khusus Ibukota Jakarta ditetapkan 5 hari kerja, mulai dari hari Senin sampai dengan Jum'at. Sedangkan hari dan jam kerja Pemerintah Propinsi, Kabupaten/Kota di luar Daerah Khusus Ibukota Jakarta dilakukan secara bertahap sesuai dengan ketetapan dan kebutuhan masing-masing daerah.

b. Jumlah jam kerja efektif dalam 5 (lima) atau 6 (enam) hari kerja dalam 1 (satu) minggu secara kumulatip sebanyak 37,5 jam, dan tidak boleh diganggu untuk kegiatan-kegiatan lain di luar kedinasan.

c. Lembaga Pemerintah yang sudah menerapkan 5 (lima) hari kerja, agar mengatur jam kerja yang disesuaikan dengan kondisi wilayah masing-masing. Sebagai acuan, dapat dilaksanakan sebagai berikut:

Hari Senin sampai dengan hari Kamis	: jam 07.30 – 16.00
Waktu istirahat	: jam 12.00 – 13.00
Hari Jum'at	: jam 07.30 – 16.30
Waktu istirahat	: jam 11.30 – 13.00

d. Pemerintah Daerah yang sudah melaksanakan 5 (lima) hari kerja, agar mengadakan evaluasi efektifitas pelayanan kepada masyarakat dan bagi pemerintah daerah yang masih melaksanakan 6 (enam) hari kerja diharapkan untuk tetap tidak mengubah menjadi 5 (lima) hari kerja.

2. **Pengaturan Jam Krida Olah Raga**

a. Kegiatan olah raga dilaksanakan di luar jam kerja kedinasan.

b. Jam krida olah raga bagi Pegawai Negeri Sipil, anggota TNI, anggota Kepolisian Republik Indonesia, karyawan BUMN dan BUMD, pelajar dan mahasiswa, secara teknis diatur oleh masing-masing instansi sesuai dengan kebutuhan, atau diselenggarakan sebelum atau sesudah jam kerja tiap hari Jum'at atau hari kerja lain, sesuai dengan keperluan.

c. Pimpinan Departemen, Kementerian, LPND, Instansi Pemerintah lainnya melakukan pengawasan atas pelaksanaan jam kerja dan jam krida olah raga di lingkungan kerja masing-masing.

Demikian agar maklum.

Menteri
Pendayagunaan Aparatur Negara

Feisal Tamin

Tembusan Yth.:
1. Presiden Republik Indonesia
2. Wakil Presiden Republik Indonesia

TANDA PENGHARGAAN

Dengan ini diberikan penghargaan kepada Pegawai Negeri Sipil atas :

Nama	: **I WAYAN DAMRITA, S.Sos**
NIP.	: **131256939**
Pangkat/Gol Ruang	: **Penata Muda Tk. I (III/b)**
Jabatan	: **Staf**
Tempat Tugas	: **Dinas Pendidikan, Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana**

karena pegawai tersebut di atas melaksanakan tugas dengan baik dan tingkat disiplin kerjanya tinggi, sesuai penilaian yang dilaksanakan bulan

AGUSTUS 2004

Demikian penghargaan ini diberikan untuk dapat lebih memacu dan memotivasi semangat dalam melaksanakan tugas sehari-hari

Negara, 3 September 2004
BUPATI JEMBRANA

BUPATI JEMBRANA

I GEDE WINASA

TANDA PENGHARGAAN

Dengan ini diberikan penghargaan kepada Pegawai Negeri Sipil atas :

Nama	: **PUTU SUHENA YASA**
NIP.	: **130804585**
Pangkat/Gol Ruang	: **Penata Muda Tk. I (III/b)**
Jabatan	: **Staf**
Tempat Tugas	: **Dinas Pendidikan, Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana**

karena pegawai tersebut di atas melaksanakan tugas dengan baik dan tingkat disiplin kerjanya tinggi, sesuai penilaian yang dilaksanakan bulan

JUNI dan JULI 2004

Demikian penghargaan ini diberikan untuk dapat lebih memacu dan memotivasi semangat dalam melaksanakan tugas sehari-hari

Negara, 3 September 2004

BUPATI JEMBRANA

I GEDE WINASA

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS AIRLANGGA
PROGRAM PASCASARJANA
Jl. Dharmawangsa Dalam Selatan Surabaya - 60286 ☎ (031) 5023715, 5020170, Fax. : (031) 5030076
E-mail : pasca@pasca.unair.ac.id URL Address : http://www.pasca.unair.ac.id

ADLN-Perpustakaan Universitas Airlangga

Nomor : 3054 /J03.4/PP/2004 27 Agustus 2004
Lamp :
Hal : Izin Melaksanakan Penelitian

Yth. Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kab.Jembrana

Guna penulisan penelitian untuk Tesis peserta Program Magister Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia angkatan tahun 2002/2003 Program Pascasarjana Universitas Airlangga,

Nama : I Gede Yasa Arimbawa
Nim : 090210324 - L
Judul : PENGEMBANGAN MODEL KOMPENSASI INSENTIF PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA DINAS PENDIDIKAN KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA KAB. JEMBRANA.

Pembimbing : Dr. Sunarjo,dr.MS,M.Sc
Pembimbing I : Alisjahbana, Ir, MA

Maka dengan ini kami mohon perkenan Saudara untuk memberikan izin kepada yang bersangkutan untuk melaksanakan penelitian di Instansi Saudara.

Demikian dan atas bantuan Saudara kami sampaikan terima kasih.

Ant. Direktur
As.Dir.Bidang Akademik,

Prof.Dr.Laba Mahaputra,drh,M.Sc.
NIP. 130687550

SKN-PPS-UA-04

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

PEMERINTAH KABUPATEN JEMBRANA
KANTOR POL. PP KESBANG dan LINMAS
Jl Surapati No. 1 Tlp. (+62 365) 41210, Fax. (+62 365) 41010
N E G A R A – B A L I

SURAT KETERANGAN
Nomor : 331/39/PPKL/2004

Berdasarkan Surat Keterangan Mengadakan Penelitian / Survey / Study Perbandingan Universitas Airlangga Surabaya, Program Pasca Sarjana Nomor : 3054/J03.4/2004, tanggal 27 Agustus 2004 perihal Ijin Mengadakan Penelitian maka dengan ini telah diberikan ijin mengadakan Penelitian / Survey / Study Perbandingan kepada :

Nama	:	**I GEDE YASA ARIMBAWA**
Jabatan	:	Staf Pemkab. Jembrana
Alamat	:	Pemkab. Jembrana, Jl. Surapati No. 1 Negara
Bidang / Judul	:	Pengembangan Model Kompensasi Insentif Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan, Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana.
Lokasi:	:	Dinas Pendidikan, Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana.
Jumlah Peserta	:	1 (satu) Orang
Lamanya	:	5 (lima) bulan, mulai 28 Agustus 2004 s/d Januari 2005

Peneliti berkewajiban :

1. Sebelum mengadakan Penelitian / Survey / Study Perbandingan, melapor kepada para Camat setempat.
2. Selesai mengadakan Penelitian / Survey / Study Perbandingan, melapor kembali kepada Pemerintah Kabupaten Jembrana.
3. Menyerahkan 1 (satu) exemplar hasil Penelitian / Survey / Study Perbandingan kepada Pemerintah Kabupaten Jembrana Cq. Kantor Pol PP Kesbang dan Linmas Kab. Jembrana, 1 (satu) exemplar kepada Kepala Bappeda Kab. Jembrana..
4. Para Peneliti / Survey / Study Perbandingan mentaati dan menghormati ketentuan-ketentuam yang berlaku di daerah setempat.
5. Para peneliti dilarang melakukan diluar dari pada tujuan yang telah ditetapkan dan bagi yang melanggar akan dicabut Surat Keterangan dan menghentikan segala kegiatannya.

Dikeluarkan di : N e g a r a
Pada Tanggal : 28 Agustus 2004

A.n Bupati Jembrana
Kepala Kantor Pol. PP Kesbang dan Linmas,

Drs. I Nyoman Sukanada
Nip. 010068921

Tembusan disampaikan kepada Yth.:
1. Kepala Bappeda Kab. Jembrana di Negara
2. Para Kepala Badan/Dinas/Kantor dan Bagian lingkup Pemkab. Jembrana
3. Ybs. Untuk diketahui dan dilaksanakan
4. Arsip

ADLN-Perpustakaan Universitas Airlangga

PEMERINTAH KABUPATEN JEMBRANA

SEKRETARIAT DAERAH

Jalan Surapati Nomor 1 Telepon (0365) 41210, Fax (0356) 41010

NEGARA – BALI

Nomor : 800.2/5979.a/Kepeg/2004
Lampiran : -
Perihal : **Izin Melaksanakan Penelitian**

Negara, 28 AUG 2004

Kepada,

Yth. **Direktur Pascasarjana UNAIR, Surabaya**

c.q Asisten Dir, Bidang Akademik
di -

Surabaya

Menunjuk surat Saudara Nomor 3035/J034.4/PP/2004, tanggal 27 Agustus 2004, perihal tersebut diatas, pada prinsipnya kami memberikan izin kepada Saudara :

Nama : **I GEDE YASA ARIMBAWA**
NIM : **090210324 – L**
Judul Tesis : **PENGEMBANGAN MODEL KOMPENSASI INSENTIF PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA DINAS PENDIDIKAN KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA KABUPATEN JEMBRANA.**

Guna mengadakan uji coba penelitian untuk Tesis Program Magister, Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jembrana.

Demikian kami sampaikan atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

An. Bupati Jembrana
Sekretaris Daerah,

Drs. I Gde Suinaya, MM
Pembina Utama Muda
Nip. 010103905

Tembusan disampaikan kepada Yth:
1. Bupati Jembrana di Negara, sebagai laporan
2. Kepala Bagian Kepegawaian Setda Kab. Jembrana, sebagai laporan.
3. Arsip.