

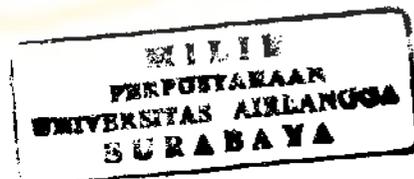
TESIS

PENGARUH PENERAPAN DISIPLIN, KOMPENSASI DAN PENGHARGAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL TERHADAP KINERJA INSTANSI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEMBRANA



I MADE WISARJITA
NIM 090210315 L

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005**



**PENGARUH PENERAPAN DISIPLIN, KOMPENSASI DAN
PENGHARGAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL TERHADAP
KINERJA INSTANSI PADA SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN JEMBRANA**

TESIS

Untuk memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintahan
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh :

I MADE WISARJITA
NIM 090210315 L

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005**



Lembar Pengesahan

TESIS INI SUDAH DISETUJUI
PADA TANGGAL, JANUARI 2005

OLEH

PEMBIMBING KETUA,


Dr. SUNARJO, dr.MS,MSc
NIP 130685841

PEMBIMBING,


Dr. EDDY INDRAJANA, Ir
NIP 510036987

Mengetahui

Ahli KETUA PROGRAM STUDI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PROGRAM PASCA SARJANA UNIVERSITAS AIRLANGGA



Dr. SUNARJO, dr.MS,MSc
NIP 130685841

UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama-tama saya panjatkan puji syukur kehadapan Ida Sang Hyang Widhi Wasa/Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya saya ucapkan kepada Bapak Dr. Sunarjo, dr, MS, MSc selaku Pembimbing Ketua yang penuh kesabaran memberikan bimbingan, dorongan dan saran dalam penyusunan tesis ini sampai selesai. Demikian pula saya menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Bapak Dr. Eddy Indrajana, Ir selaku Pembimbing yang dengan penuh perhatian telah memberikan dorongan, bimbingan dan sarannya demi selesainya tesis ini.

Ucapan terima kasih yang tak terhingga saya sampaikan pula kepada Pemerintah Kabupaten Jember khususnya Bapak I Gede Winasa selaku Bupati Jember yang telah memberikan izin dan kesempatan berikut dukungan sarana, fasilitas dan dana di dalam mengikuti pendidikan Magister pada Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga ini.

Selanjutnya dengan telah selesainya tesis ini, tidak lupa pula saya menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Rektor Universitas Airlangga Prof. Dr. Med H Puruhito, dr. atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada saya untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program Magister.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Prof. Dr. H. Muhammad Amin, dr, Prof. Dr. Laba Mahaputra, drh, MSc selaku As. Dir. Bidang Akademik Pascasarjana Unair ; Prof. H. Haryono Suryono, MA, PhD selaku Ketua Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pascasarjana Unair ; Dr. Sunarjo, dr. MS. MSc selaku Wakil Ketua Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pascasarjana Unair atas kesempatan yang diberikan kepada saya untuk menjadi mahasiswa Program Magister pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

3. Bapak dan Ibu para Dosen serta seluruh staf pada Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pascasarjana Unair yang telah memberikan tambahan ilmu dan wawasan yang sangat berguna.
4. Bapak Sekda Kabupaten Jembrana beserta seluruh staf yang telah memberikan kesempatan dan dukungan dalam pelaksanaan penelitian ini pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana, sehingga dapat berjalan dengan lancar.
5. Isteri dan anak-anak tercinta, orang tua dan adik-adik tersayang yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materiil, serta
6. Rekan-rekan sesama mahasiswa Pasca Sarjana Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pascasarjana Unair atas kebersamaannya selama ini untuk bertukar pikiran.

Surabaya, Januari 2005

Penulis

RINGKASAN

Pengaruh Penerapan Disiplin, Kompensasi dan Penghargaan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jemberana

I Made Wisarjita

Sekretariat Daerah Kabupaten Jemberana sebagai unsur birokrasi pemerintahan di tingkat Daerah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sudah tentu memerlukan sumber daya manusia yaitu Pegawai Negeri Sipil dengan tingkat kinerja yang tinggi. Untuk mewujudkan tingkat kinerja Pegawai Negeri Sipil yang tinggi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jemberana akan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik faktor-faktor dari luar maupun faktor-faktor dari dalam diri Pegawai Negeri Sipil itu sendiri.

Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jemberana selama ini memiliki kinerja yang rendah. Sehubungan dengan hal tersebut perlu dilakukan identifikasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jemberana tersebut. Dari identifikasi faktor-faktor tersebut, maka faktor-faktor menonjol yang dapat mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jemberana yaitu faktor disiplin baik disiplin waktu kerja maupun disiplin kerja, faktor kompensasi dan penghargaan. Dengan demikian penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor tersebut di atas yakni penerapan disiplin, kompensasi dan penghargaan tersebut terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jemberana. Secara lebih spesifik, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh secara simultan penerapan disiplin, kompensasi dan penghargaan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten dan faktor mana yang paling berpengaruh.

Rancangan yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan atau explanatory reasearch yang menjelaskan suatu hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 63 orang dari jumlah populasi sebanyak 173 orang. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, penyebaran kuesioner dan dokumentasi, sedangkan teknik pengolahan data dilakukan melalui analisis regresi linier berganda, koefisien determinasi atau uji R^2 dan uji F.

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa penerapan disiplin (X1), pengalaman (X2) dan penghargaan (X3) secara simultan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jemberana. Analisis determinasi menunjukkan bahwa sebanyak 82,80 % dari kinerja Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh penerapan disiplin (X1), pengalaman (X2) dan penghargaan (X3), sedangkan sisanya sebanyak 17,20 % dipengaruhi oleh faktor lain. Pengaruh positif penerapan disiplin, pengalaman dan penghargaan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil dibuktikan dengan kinerja instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jemberana yang diukur dari pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Jemberana Tahun 2004. Faktor lain yang turut berpengaruh antara lain pendidikan dan pelatihan, pengalaman dan lingkungan kerja.

Berdasarkan hasil analisis tersebut disarankan untuk lebih memperhatikan pelaksanaan peningkatan disiplin pegawai secara konsisten, meningkatkan kesejahteraan pegawai dan memberikan penghargaan kepada pegawai serta meningkatkan keterampilan pegawai melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan serta penataan lingkungan kerja.

SUMMARY

Influence Applying of Discipline, Compensation And Appreciation To Staff Performance at Secretariat of Jembrana Regency

I Made Wisarjita

Secretariat of Jembrana Regency as governance bureaucracy in executing fundamental duty and its function have a course needed human resource that is Staff with high performance storey level. To realize high Staff performance storey level at Secretariat of Jembrana Regency will influence by various good factor of factors from outside and also factors from within Staff itself.

The Staff at Secretariat of Jembrana Regency during the time had low performance. Referring to the mentioned require to be identified to factors influencing to Staff performance at Secretariat of Jembrana Regency. From identifying the factors, hence uppermost factors able to influence Staff performance at Secretariat of Jembrana Regency that is good discipline factor of in working discipline and also activity discipline, compensation faktor and appreciation. So that this research is conducted analyse above mentioned factors influence namely applying discipline, compensation faktor and appreciation to Staff performance at Secretariat of Jembrana Regency. Morely specific, this research aim to analyse and know influence by simultan applying discipline, compensation faktor and appreciation to Staff performance at Secretariat of Jembrana Regency.

The research scheme wich utilized in this research is explanatory research or clarification explaining a relation between variable through examination of the hypothesis. Amount of responden counted 63 people from 178 determined population people. The technical of data collecting conducted by obsevation, interview, spreading of documentation and questioner, while data processing technic throug double linear regretion analysis, determination coefficient or R^2 test and F test.

Result of double linear regretion analysis indicate that applying discipline (X_1), compensation (X_2) and appreciation (X_3) by simultan have positive influence to Staff performance (Y) at Secretariat of Jembrana Regency. Analyse determination indicate that counted 82,80 % from Staff performance influenced by applying discipline (X_1), compensation (X_2) and appreciation (X_3), while the recidu counted 17,20 % influenced bay other factors. The influence of applying discipline, compensation and appreciation to Staff performance had evidenced by Secretariat of Jembrana Regency organisation performance that standarized from the Revenue dan Expencc Budget of Jembrana Regency 2004 execution. The other factors partaking have an effect on for example is training and education, experience and activity environment.

Pursuant to result of the analyse suggested to be more pay attantion execution is make up staff discipline consistenly, improving prosperity of staff and give appreciation to staff and also uplift staff skill through education and training execution and alsoenvironmental settlement of activity.

ABSTRACT

Influence Applying of Discipline, Compensation And Appreciation To Staff Performance at Secretariat of Jembrana Regency

I Made Wisarjita

This research aim to analyse influence applying discipline, compensation and appreciation to Staff performance at Secretariat of Jembrana Regency.

The research scheme wich utilized in this research is explanatory research or clarification explaining a relation between variable through examination of the hypothesis. Amount of responden counted 63 people from 178 determined population people. The technical of data collecting conducted by obsevation, interview, spreading of documentation and questioner, while data processing technic throug double linear regretion analysis, determination coefficient or R^2 test and F test.

Result of double linear regretion analysis indicate that applying discipline (X_1), compensation (X_2) and appreciation (X_3) by simultan have positive influence to Staff performance (Y) at Secretariat of Jembrana Regency. Analyse determination indicate that counted 82,80 % from Staff performance influenced by applying discipline (X_1), compensation (X_2) and appreciation (X_3), while the recidu counted 17,20 % influenced bay other factors. The other factors partaking have an effect on for example is training and education, experience and activity environment.

Conclusion from result of this research is third free variable that is applying of discipline, compensation and appreciation by simultan have enfluence to Staff performance at Secretariat of Jembrana Regency. The influence of applying discipline, compensation and appreciation to Staff performance had evidenced by Secretariat of Jembrana Regency organisation performance that standarized from the Revenue dan Expencc Budget of Jembrana Regency 2004 execution.

Key words : applying discipline, compensation appreciation and performance.

DAFTAR ISI

	Hal.
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Pegawai Negeri Sipil	10
2.2. Disiplin	13
2.2.1. Pengertian Disiplin	13
2.2.2. Macam dan Tipe Disiplin	15
2.2.3. Hukuman Disiplin	16
2.2.4. Maksud dan Tujuan Hukuman Disiplin	18
2.2.5. Penerapan Disiplin	19
2.3. Kompensasi	22
2.3.1. Pengertian Kompensasi	22
2.3.2. Bentuk-bentuk Kompensasi	23
2.3.3. Tujuan Kompensasi	25
2.4. Penghargaan	26
2.4.1. Pengertian Penghargaan	26
2.4.2. Bentuk-bentuk Penghargaan	28
2.4.3. Tujuan Penghargaan.....	29
2.5. Kinerja	30
2.5.1. Pengertian Kinerja	30
2.5.2. Manajemen Kinerja	32
2.5.3. Pengukuran Kinerja	33
2.5.4. Tujuan Penilaian Kinerja	38
2.6. Hubungan Disiplin, Kompensasi dan Penghargaan Dengan Kinerja.....	39
2.6.1. Hubungan Disiplin Dengan Kinerja	39
2.6.2. Hubungan Kompensasi Dengan Kinerja ...	42
2.6.3. Hubungan Penghargaan Dengan Kinerja	44

BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual	47
3.2. Hipotesis	49

BAB 4 METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian	50
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	50
4.3. Populasi Dan Besar Sampel	50
4.3.1. Populasi	50
4.3.2. Besar Sampel	51
4.4. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	53
4.4.1. Variabel Penelitian	53
4.4.2. Definisi Operasional	53
4.5. Instrumen Penelitian	54
4.6. Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data	54
4.7. Teknik Pengumpulan Data	55
4.8. Teknik Pengolahan dan Analisa Data	56

BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1. Data Penelitian.....	59
5.1.1. Gambaran Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana	59
5.1.2. Analisis Variabel Penelitian	64
5.2 Analisis dan Hasil Penelitian	78

BAB 6 PEMBAHASAN

6.1. Pengaruh Secara Simultan Disiplin, Kompensasi dan Penghargaan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil	84
6.2. Pencapaian Kinerja Organisasi	91

BAB 7 PENUTUP

7.1. Kesimpulan	96
7.2. Saran	97

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 2.1 Tingkat Dan Jenis Hukuman Disiplin	17
Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana	51
Tabel 4.2 Jumlah Sampel Masing-masing Sub Populasi	52
Tabel 5.1 Komposisi Pegawai Negeri Sipil Staf Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana Menurut Tingkat Pendidikan	62
Tabel 5.2 Komposisi Pegawai Negeri Sipil Staf Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana Menurut Golongan	63
Tabel 5.3 Hukuman Disiplin Yang Telah Dijatuhkan Terhadap Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana	67
Tabel 5.4 Jenis Dan Besarnya Kompensasi Bagi Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana	71
Tabel 5.5 Jumlah Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana Yang Naik Pangkat Tahun 2002-2004	73
Tabel 5.6 Jumlah Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana Yang Mendapat Promosi Jabatan Tahun 2002-2004	74
Tabel 5.7 Distribusi Jawaban Responden Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana Tentang Kinerja	75
Tabel 5.8 Distribusi Penilaian Para Kepala Bagian Terhadap Kinerja Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana	77
Tabel 5.9 Hasil Pengolahan SPSS For Window Versi 10.05	78

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1 Macam Disiplin	15
Gambar 2.2 Relevansi Disiplin Dengan Tujuan Perusahaan	40
Gambar 2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Produktifitas Kerja	41
Gambar 2.4 Hubungan Pelaksanaan Pekerjaan – Kepuasan	46
Gambar 3.1. Kerangka Konseptual	47



BAB 1
PENDAHULUAN



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam tatanan kehidupan negara yang besar dan kompleks, maka birokrasi merupakan organ (*institusi*) yang mengorganisir pelaksana penyelenggaraan negara dan bertugas mewujudkan cita-cita luhur masyarakat negara itu sendiri. Selama tiga abad, sejak abad kedelapan belas hingga abad kedua puluh, birokrasi dipercaya menjadi satu-satunya organisasi yang bisa mengatur mekanisme pemerintahan dengan efisien (Nugroho, 2001,178-179).

Birokrasi oleh Weber (dalam Setiono, 2002:36) disebut sebagai konsep yang berkaitan dengan kepejabatatan (*officialdom*, Weber menyebut *beamtentum*) yakni badan/tempat di mana para pejabat menjalankan tugas untuk mengimplementasikan fungsi-fungsi negara/ pemerintah.

Eksistensi birokrasi merupakan organ utama dalam sistem dan kegiatan pemerintahan yang oleh karenanya birokrasi dapat menjalankan peran-peran tertentu atas nama otoritas negara—satu hal yang tidak dapat dilakukan oleh badan/institusi lain manapun (Setiono,2002:37). Lebih-lebih dalam konteks otonomi Daerah berdasarkan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, keberadaan organisasi publik (*birokrasi Pemerintah Daerah*) diperlukan untuk mendekatkan dan mempermudah pelayanan

kepada masyarakat.

Selanjutnya untuk menjalankan dan melaksanakan kegiatan pemerintahan, maka organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai 'input' untuk diubah menjadi 'output' yang meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Di antara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting (Irianto,2001:2). Tanpa sumber daya manusia sebagai penggerak, maka alat-alat produksi lain yang dimiliki organisasi tidak dapat berfungsi secara optimal sehingga tujuan organisasi tidak akan dapat tercapai.

Pegawai Negeri Sipil merupakan sumber daya manusia dalam birokrasi yang keberadaannya diatur dengan Undang-undang. Keberadaan Pegawai Negeri Sipil dalam birokrasi pemerintah/negara sangat menentukan pencapaian tujuan birokrasi itu sendiri, karena Pegawai Negeri Sipil adalah unsur Aparatur Negara, untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka usaha mencapai tujuan Nasional (Nainggolan, 1984 : 23).

Pegawai Negeri Sipil sebagai sumber daya manusia pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana memiliki peranan yang sangat penting, karena aktifitasnya berhubungan dengan pelaksanaan tugas-tugas pelayanan

administrasi dan pengambilan kebijakan Daerah dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Jembrana.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana dituntut untuk makin meningkatkan fungsi dan peranannya dengan menunjukkan kinerja yang optimal dalam memberikan pelayanan yang cepat, tepat dan memuaskan.

Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana merupakan unsur staf yang membantu Kepala Daerah dalam pelaksanaan tugasnya.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Jembrana Nomor 10 Tahun 2003, susunan organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana terdiri dari 1 (satu) Sekretaris Daerah, 2 (dua) Asisten Sekretaris Daerah dan 8 (delapan) Bagian serta 24 (dua puluh empat) Sub Bagian. Dari segi kuantitas sumber daya manusia berdasarkan data yang diperoleh dari Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana tercatat bahwa jumlah Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana sebanyak 189 orang, dengan kriteria pimpinan sebanyak 11 orang dan sebagai pelaksana (bawahan/staf) sebanyak 178 orang, di samping Pegawai Honor/Harian sebanyak 81 orang. Tingkat pendidikan Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana terdiri dari tingkat SD sebanyak 5 orang, SLTP sebanyak 7 orang, SLTA sebanyak 86 orang, Sarjana Muda/D3 sebanyak 12 orang, Sarjana/ S1 sebanyak 64 orang dan Pasca Sarjana/S2 sebanyak 4 orang.

Sedangkan menurut golongan maka Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember terdiri dari Golongan I sebanyak 5 orang, Golongan II sebanyak 63 orang, Golongan III sebanyak 109 orang dan Golongan IV sebanyak 1 orang,

Potensi Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dipaparkan tersebut di atas, seharusnya dapat menjamin terselenggaranya pelaksanaan pekerjaan dengan baik sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Namun kenyataannya pegawai tersebut belum menunjukkan kinerja yang diharapkan, sehingga kinerja Pegawai Negeri Sipil tersebut belum memberikan dukungan secara maksimal dalam pelaksanaan tugas-tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.

Dari hasil peninjauan awal dapat digambarkan mengenai rendahnya kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember selama ini antara lain terlihat dari rendahnya semangat kerja yang terindikasi dari adanya Pegawai yang cenderung kurang disiplin seperti terlambat masuk kantor rata-rata 10 – 15 orang setiap hari dilihat dari absensi apel pagi pada waktu masih dilakukan apel kerja setiap hari. Banyaknya pegawai yang tidak mengambil pekerjaan pada jam-jam kerja dan pulang mendahului sebelum apel sore menunjukkan bahwa pegawai tersebut belum bekerja secara efektif sesuai dengan waktu yang tersedia. Di samping itu inisiatif Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas terlihat masih rendah, di mana pegawai

tersebut baru melaksanakan pekerjaan setelah diperintah oleh atasan serta kurangnya penguasaan terhadap tugas-tugas secara global.

Berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 68 Tahun 1995 tentang Hari Kerja di Lingkungan Lembaga Pemerintah, telah ditentukan jam kerja efektif pegawai adalah sebanyak 37,5 jam dalam 5 (lima) hari kerja, sehingga jumlah jam kerja efektif per hari kerja yang telah ditentukan yaitu sebanyak 7,5 jam. Di lain pihak jumlah Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana yang tidak masuk kerja setiap hari baik karena ijin maupun tanpa alasan cukup besar rata-rata 5 % dalam seminggu sehingga pegawai tersebut tidak memenuhi jam kerja efektif yang telah ditentukan.

Selanjutnya dalam melaksanakan pekerjaan, Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana belum menunjukkan hasil yang diharapkan. Hal ini terlihat dari pelaksanaan pekerjaan yang lamban, kurangnya ketelitian, kuantitas dan kualitas pekerjaan yang masih rendah, di mana kondisi tersebut dapat mempengaruhi pengambilan keputusan oleh pimpinan.

Rendahnya kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana disebabkan oleh berbagai faktor, baik karena faktor manusianya yang berkaitan dengan pendidikan, pengalaman, kondisi fisik, motivasi, disiplin, sikap dan prilaku maupun karena faktor

organisasi/manajemen yang berkaitan dengan pola karir, pengawasan, sistem kompensasi dan penghargaan serta faktor lingkungan kerja dan lingkungan keluarga.

Dalam rangka meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil, Pemerintah Kabupaten Jembrana telah melakukan upaya penerapan disiplin pegawai, pemberian kompensasi dan penghargaan sesuai dengan ketentuan dan kemampuan Daerah serta upaya lainnya seperti pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, penataan lingkungan kerja dan sebagainya.

Penerapan disiplin pegawai dilaksanakan dengan mencatat kehadiran pegawai dengan menggunakan mesin absensi, melakukan pengawasan dan inspeksi mendadak pada jam kerja serta melarang pegawai ke luar kantor pada jam kerja dan bagi yang melaksanakan tugas dinas ke luar kantor harus membawa surat tugas.

Dalam penerapan disiplin tersebut, maka berdasarkan data dari Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana, telah dijatuhkan hukuman disiplin terhadap Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana yaitu dalam tahun 2001 sebanyak 1 kali, dalam tahun 2002 sebanyak 4 kali dan dalam tahun 2003 sebanyak 32 kali baik berupa tegoran lisan, pernyataan tidak puas secara tertulis dan penundaan kenaikan gaji berkala maupun penundaan kenaikan pangkat dan penurunan pangkat setingkat lebih rendah.

Penerapan disiplin pegawai tersebut di atas diikuti dengan sistem pemberian kompensasi berupa gaji, tunjangan dan fasilitas lainnya yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai. Dalam pemberian kompensasi tersebut maka sesuai dengan data yang didapat dari Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana, bahwa sejak tahun 2002 Pemerintah Kabupaten Jembrana telah memberikan tunjangan kesejahteraan sebesar Rp. 1.000.000,- setahun secara merata kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil. Di samping itu, selain tunjangan jabatan maka setiap Pegawai Negeri Sipil yang memegang jabatan struktural diberikan uang vakasi setiap bulan yaitu untuk pejabat eselon IV sebesar Rp. 200.000,- eselon III sebesar Rp. 300.000,- dan eselon II sebesar Rp. 500.000,-. Sedangkan Pegawai Negeri Sipil yang tidak memegang jabatan structural (staf) diberikan tambahan penghasilan masing-masing sebesar Rp.75.000,- setiap bulan.

Selanjutnya Pemerintah Kabupaten Jembrana juga memberikan penghargaan kepada Pegawai Negeri Sipil berupa kenaikan pangkat, promosi, pendidikan dan pelatihan serta penghargaan lainnya berdasarkan standar aturan yang berlaku dan sesuai dengan kemampuan keuangan Daerah.

Dengan demikian maka penerapan disiplin, pemberian kompensasi dan pemberian penghargaan diharapkan sebagai suatu alternatif upaya dalam mengatasi indikasi rendahnya kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat

Daerah Kabupaten Jembrana dalam rangka mendukung kinerja instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana. Dari uraian tersebut telah melatar belakangi penelitian ini untuk selanjutnya akan diadakan penelitian sesuai dengan mekanisme dan prosedur penelitian yang ada.

1.2. Rumusan Masalah.

Dari latar belakang penulisan tersebut di atas, maka dapat disampaikan rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu :

“Apakah penerapan disiplin, pemberian kompensasi dan penghargaan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana ?”

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan disiplin, pemberian kompensasi dan penghargaan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1.4.1. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu pengembangan sumber daya manusia dengan menyajikan informasi dan konsep pemikiran tentang

pengaruh penerapan disiplin, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil.

1.4.2. Bagi Program Pembangunan.

Penelitian ini juga diharapkan bermanfaat bagi program pembangunan Daerah, karena dengan melakukan analisis tersebut dapat diambil suatu langkah kebijakan yang perlu dilaksanakan untuk lebih memotivasi Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas-tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Jember. Dengan memiliki motivasi kerja yang tinggi diharapkan kinerja Pegawai Negeri Sipil semakin meningkat dalam rangka mewujudkan pembangunan Daerah.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pegawai Negeri Sipil

Kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan sangat tergantung dari kesempurnaan aparatur negara dan kesempurnaan aparatur negara pada pokoknya tergantung dari kesempurnaan Pegawai Negeri (Nainggolan, 1984:23). Berkaitan dengan hal ini Sulistyani & Rosidah (2003:38) menjelaskan sebagai berikut :

“Otonomi daerah hanya akan dapat dilaksanakan apabila ditopang oleh organisasi publik yang bersih, transparan dan akuntabel. Keadaan ini juga tidak terlepas dari faktor sumber daya manusia yang *nota bene* adalah pegawai pemerintah sebagai unsur dinamis dalam organisasi publik tersebut”.

Oleh karena itu pegawai pemerintah atau Pegawai Negeri sebagai sumber daya manusia dalam organisasi pemerintah, perlu dilakukan upaya-upaya pembinaan secara terus menerus.

Ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang keberadaan Pegawai Negeri Sipil yaitu Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kegawain. Untuk menyesuaikan dengan perubahan kondisi kehidupan negara Republik Indonesia, undang-undang ini selanjutnya telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang

Pokok-Pokok Kepegawaian.

Dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian pada pasal 1 disebutkan bahwa yang dimaksud dengan “Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku”.

Pada pasal 2 ayat (1) Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 ini, disebutkan bahwa Pegawai Negeri terdiri dari :

- a. Pegawai Negeri Sipil.
- b. Anggota Tentara Nasional Indonesia, dan
- c. Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Pegawai Negeri Sipil berdasarkan pasal 2 ayat (2) terdiri dari :

- a. Pegawai Negeri Sipil Pusat.
- b. Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Sejalan dengan pelaksanaan otonomi Daerah berdasarkan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah maka Pegawai Negeri Sipil yang bekerja pada Pemerintah Daerah merupakan Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Hal ini sebagaimana disebutkan dalam ketentuan umum Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 96 Tahun 2000 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil, bahwa “Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah Pegawai Negeri Sipil Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan bekerja pada Pemerintah Daerah, atau dipekerjakan di luar instansi induknya”.

Berdasarkan penjelasan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, manajemen Pegawai Negeri Sipil diatur secara menyeluruh dengan menerapkan norma, standar dan prosedur yang seragam dalam penetapan formasi, pengadaan, pengembangan, penetapan gaji dan program kesejahteraan serta pemberhentian yang merupakan unsur dalam manajemen Pegawai negeri Sipil, baik Pegawai Negeri Sipil Pusat maupun Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Selanjutnya dijelaskan bahwa dengan adanya keseragaman tersebut, diharapkan akan dapat diciptakan kualitas Pegawai Negeri Sipil yang seragam di seluruh Indonesia. Disamping memudahkan penyelenggaraan manajemen kepegawaian, manajemen yang seragam dapat pula mewujudkan keseragaman perlakuan dan jaminan kepastian hukum bagi seluruh Pegawai Negeri Sipil.



2.2. Disiplin

2.2.1. Pengertian Disiplin

Setiap orang pada dasarnya memiliki hak dan kebebasan untuk berbuat dan bertindak sesuai keinginannya. Namun sebagai seorang pegawai, maka hak dan kebebasannya dibatasi dengan peraturan atau prosedur yang berlaku dalam organisasi. Peraturan yang berlaku dalam organisasi yang harus diikuti oleh pegawai bersangkutan merupakan peraturan disiplin pegawai. Disiplin sangat diperlukan baik oleh individu dalam organisasi maupun oleh organisasi yang bersangkutan, bahkan disiplin merupakan salah satu faktor penentu dari kualitas sumber daya manusia.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka strategi organisasi untuk meniadakan perilaku pegawai yang tidak diinginkan yaitu dengan penghukuman (*punishment*). Hal tersebut berupa penerapan konsekwensi-konsekwensi negatif yang cenderung mengurangi kemungkinan diulangnya perilaku yang bersangkutan dalam kondisi yang sama (Winardi, 2002:152). Strategi penghukuman yang diterapkan secara baik dalam waktu yang tepat dapat meniadakan perilaku pegawai yang tidak sesuai peraturan disiplin pegawai.

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan

merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial (Sedarmayanti, 2001:10).

Menurut Sulistiyani & Rosidah (2003:236) disiplin (*discipline*) adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Selanjutnya dijelaskan bahwa disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi.

Menurut Saydam (2000:284) disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati segala norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.

Sedangkan Handoko (2001:208) memberikan pengertian *disiplin* adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional.

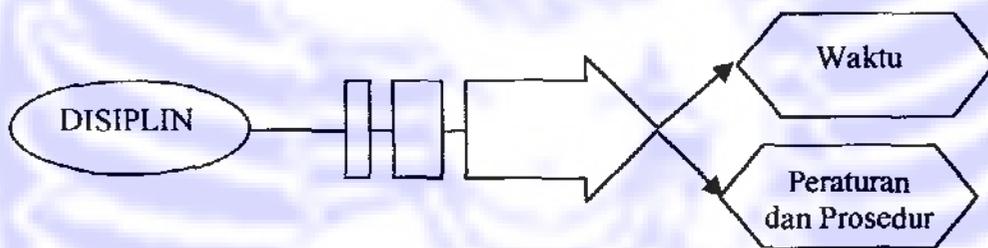
Selanjutnya menurut Moekijat (1999:139), disiplin berasal dari kata Latin : *discipline* yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerokhaniaan serta pengembangan tabiat. Hal ini menekankan pada bantuan kepada pegawai untuk mengembangkan sikap yang layak terhadap pekerjaannya dan merupakan cara pengawas dalam membuat peranannya dalam hubungannya dengan disiplin.

Jadi dari pengertian-pengertian tersebut maka disiplin merupakan aturan-aturan tertentu dalam organisasi yang harus dilaksanakan atau ditaati oleh pegawai dalam organisasi yang bersangkutan.

2.2.2. Macam dan Tipe Disiplin

Macam-macam disiplin sebagaimana dijelaskan oleh Tohardi (2002:394), ada dua yaitu a) *disiplin terhadap waktu* dan b) *disiplin terhadap peraturan atau prosedur kerja* yang ada. Dalam hal ini yang menjadi acuan adalah ketepatan penggunaan waktu dan ketaatan terhadap peraturan atau prosedur kerja yang ada pada organisasi atau perusahaan tersebut. Macam disiplin ini dapat digambarkan seperti gambar 2.1 berikut :

Gambar 2.1
Macam Disiplin



Sumber : Tohardi (2002:394)

Mengenai tipe kegiatan pendisiplinan, menurut Handoko (2001:208) ada dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu preventip dan korektip. Kedua tipe kegiatan pendisiplinan ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

Disiplin preventip adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri

mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen (Handoko, 2001:208)

Disiplin korektip adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektip sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut *tindakan pendisiplinan* (disciplinary action). Sebagai contoh, tindakan pendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing (Handoko, 2001:209).

Jadi dari penjelasan tersebut terlihat bahwa disiplin preventif mengarah pada kegiatan pembinaan terhadap pegawai sebelum terjadi pelanggaran disiplin, sedangkan disiplin korektif lebih mengarah pada tindakan setelah terjadinya pelanggaran dengan memberikan hukuman disiplin.

2.2.3. Hukuman Disiplin

Hukuman disiplin merupakan tindakan yang diambil terhadap pegawai yang telah melakukan pelanggaran terhadap kewajiban dan larangan atau peraturan disiplin yang berlaku dalam organisasi. Hukuman disiplin yang dijatuhkan harus setimpal dengan pelanggaran disiplin yang dilakukan, sehingga hukuman disiplin tersebut dapat diterima oleh rasa keadilan.

Apabila hukuman disiplin tidak diterima oleh rasa keadilan akan menimbulkan perasaan tidak puas dan perasaan tidak puas ini dapat dilihat pada perilaku pegawai, misalnya mereka itu menyetujui saja perintah-perintah, tetapi dengan perasaan yang kurang senang.

Jadi dalam memberikan hukuman disiplin terhadap pegawai, maka terlebih dahulu harus dianalisa sebab-sebab terjadinya tindakan indisipliner

tersebut. Menurut Moekijat (1999:139), setelah kondisi-kondisi yang menyebabkan kekecewaan ini diperbaiki, maka sikap mereka akan berubah dan mereka akan memusatkan perhatiannya mereka pada pekerjaan.

Tingkat dan jenis hukuman disiplin, dijelaskan oleh Saydam (2000:306) yaitu pasal 6 PP No. 30 Tahun 1980 menyebutkan bahwa ada tiga tingkat hukuman disiplin dan 10 jenis penerapan hukuman disiplin. Selanjutnya tingkat dan jenis hukuman disiplin tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 2.1
Tingkat dan Jenis Hukuman Disiplin

No	Tingkat Hukuman Disiplin	Jenis Hukuman Disiplin
1	Hukuman disiplin ringan	a. Tegoran lisan. b. Tegoran tertulis. c. Pernyataan tidak puas secara tertulis
2	Hukuman disiplin sedang	a. Penundaan kenaikan gaji berkala maksimum 1 tahun . b. Penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala maksimum 1 tahun c. Penundaan kenaikan pangkat maksimum 1 tahun.
3	Hukuman disiplin berat	a. Penurunan pangkat pada pangkat yang setingkat lebih rendah maksimum 1 tahun. b. Pembebasan dari jabatan. c. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri d. Pemberhentian tidak dengan hormat.

Sumber : Saydam (2002:307)

Penerapan hukuman disiplin tersebut di atas yaitu mulai dari tingkat hukuman disiplin ringan dan apabila tidak ada perubahan sikap dan perilaku pegawai dalam mentaati peraturan disiplin yang berlaku maka hukuman disiplin ditingkatkan sampai pada tingkat hukuman disiplin berat.

2.2.4. Maksud dan Tujuan Hukuman Disiplin

Menurut Handoko (2001:209) maksud pendisiplinan adalah untuk memperbaiki kegiatan diwaktu yang akan datang bukan menghukum kegiatan di masa lalu. Sasaran tindakan pendisiplinan secara singkat adalah sebagai berikut :

- a. Untuk memperbaiki pelanggar.
- b. Untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa.
- c. Untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif.

Tujuan disiplin, baik kolektif maupun perseorangan menurut Moekijat (1999:131) adalah untuk menjuruskan atau mengarahkan perilaku pada realisasi yang harmonis dari tujuan-tujuan yang diinginkan.

Sedangkan menurut Saydam (2002:303), hukuman disiplin bertujuan :

- a. Untuk memperbaiki dan mendidik karyawan yang melanggar disiplin, agar mereka tidak berbuat lagi kesalahan yang sama pada waktu itu.
- b. Sebagai pegangan bagi pejabat/petugas pelaksana dalam melaksanakan peraturan disiplin karyawan.

- c. Untuk diketahui oleh para karyawan dalam kaitannya dengan pelaksanaan penataan kewajiban dan larangan serta sanksi yang dapat dikenakan bagi pelanggaran yang terjadi.

Hal ini sejalan pula dengan tujuan hukuman disiplin berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 yaitu untuk memperbaiki dan mendidik Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin.

Oleh sebab itu setiap pejabat yang berwenang menghukum wajib memeriksa lebih dahulu dengan seksama Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran itu. Dengan melakukan pemeriksaan terlebih dahulu, maka hukuman disiplin dapat diberikan secara tepat, sehingga tujuan hukuman disiplin tersebut dapat tercapai.

2.2.5. Penerapan Disiplin

Pada dasarnya organisasi menginginkan agar keinginan pegawai bisa terintegrasikan dengan tujuan organisasi, dengan berupaya memahami berbagai tingkah laku individu, namun bukan berarti bahwa manajemen organisasi harus menuruti kehendak para pegawai. Jadi organisasi harus bersikap tegas terhadap pegawai. Selama organisasi telah mempunyai peraturan dan telah disepakati bersama, maka pelanggaran terhadap peraturan tersebut harus dikenakan tindakan pendisiplinan.

Tindakan disiplin (*disciplinary action*) sebagaimana diterangkan oleh Henry Simamora (dalam Sulistiyani, 2003:236), menuntut suatu hukuman

terhadap pegawai yang gagal memenuhi standard-standard yang ditentukan. Jadi tindakan disiplin digunakan oleh organisasi untuk memberikan sanksi terhadap pelanggaran dari aturan-aturan kerja atau dari harapan-harapan

Dengan demikian penerapan disiplin pada dasarnya merupakan tindakan atau kegiatan yang dilaksanakan secara terus menerus, konsekwen dan obyektif agar pegawai senantiasa mentaati prosedur dan standar kerja yang ada dalam organisasi. Disiplin Pegawai Negeri Sipil tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 yang memuat pokok-pokok kewajiban, larangan dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar.

Disiplin harus diterapkan dengan konsisten karena konsistensi adalah bagian penting keadilan (Handoko,2001:210). Ini berarti pegawai-pegawai yang melakukan kesalahan yang sama hendaknya diberi hukuman yang sama pula, sehingga pegawai merasakan perlakuan yang adil dan tidak didiskriminasikan.

Menurut Ranupandojo & Husnan (2002:241-242) menjelaskan sebagai berikut :

“Pengalaman dan penelitian telah menunjukkan bahwa dalam pendisiplinan perlu dijalankan dengan memperhatikan beberapa pedoman seperti :

a. Pendisiplinan hendaknya dilakukan secara pribadi.

Tidak seharusnya memberikan teguran kepada bawahan dihadapan orang banyak. Hak ini akan memalukan bawahan yang

- ditegur (meskipun mungkin memang benar bersalah), sehingga bisa menimbulkan rasa dendam.
- b. **Pendisiplinan haruslah bersifat membangun.**
Memberikan teguran hendaknya juga disertai dengan saran tentang bagaimana seharusnya berbuat untuk tidak mengulangi kesalahan yang sama.
 - c. **Pendisiplinan haruslah dilakukan oleh atasan langsung dengan segera.**
Jangan menunda-nunda pemberian pendisiplinan sampai masalahnya “terlupakan”. Sewaktu kesalahan masih “segar” teguran akan lebih efektif daripada diberikan selang beberapa waktu.
 - d. **Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan.**
Suatu kesalahan yang sama hendaknya diberikan hukuman yang sama pula. Jangan melakukan pendisiplinan dengan “pilih kasih”.
 - e. **Pimpinan tidak seharusnya memberikan pendisiplinan pada waktu bawahan sedang absen.**
 - f. **Setelah pendisiplinan sikap dari pimpinan haruslah wajar kembali.**
Tidak dibenarkan apabila setelah melakukan pendisiplinan pimpinan tetap bersikap “membenci” bawahan yang telah melakukan kesalahan. Rasa membenci hanya akan menimbulkan perlakuan yang tidak adil.

Untuk memberikan hukuman disiplin dan terwujudnya keadilan dalam upaya penerapan disiplin pegawai, maka peranan pengawas sangat menentukan. Oleh karena itu dalam rangka penerapan disiplin pegawai sejalan dengan pedoman pendisiplinan tersebut di atas, maka pimpinan atau atasan langsung juga bertindak sebagai pengawas. Jadi pengawasan secara langsung terhadap disiplin yang ditetapkan manajemen dilakukan oleh pimpinan atau atasan langsung dari pegawai yang bersangkutan.

2.3. Kompensasi

2.3.1. Pengertian Kompensasi

Salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah pemberian kompensasi bagi pegawai. Sistem kompensasi membantu dalam memberikan penguatan bagi nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi (Irianto,2001:65).

Jadi pentingnya program kompensasi bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama. Di samping pertimbangan tersebut,kompensasi juga merupakan salah satu aspek yang berarti bagi pegawai karena bagi individu/pegawai besarnya kompensasi merupakan cerminan atau ukuran nilai terhadap kerja pegawai itu sendiri.

Pengertian kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2001:155). Pengertian ini sama dengan Sedarmayanti (2001:23) bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi, seperti dijelaskan oleh Ranupandojo & Husnan (2002:7) bahwa fungsi ini dapat didefinisikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak terhadap para karyawan sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sulistiyani & Rosidah (2003:206) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa (kontra prestasi) atas kerja mereka. Pada dasarnya kompensasi merupakan kontribusi yang diterima oleh pegawai atas pekerjaan yang telah dikerjakannya. Selanjutnya Moekijat (1995:161) memberi pengertian bahwa kompensasi adalah apa yang diterima pegawai sebagai pertukaran pekerjaannya. Sedangkan Irianto (2001:66) menyebutkan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau 'reward'. Jadi dengan demikian kompensasi merupakan balas jasa atau imbalan yang diberikan oleh organisasi (tempat bekerja pegawai) sebagai kontribusi atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh para pegawai.

Besar kecilnya kompensasi yang diberikan oleh organisasi tergantung kepada besar kecil sumbangan tenaga dan pikiran yang diberikan kepada organisasi.

Pengertian kompensasi sebagaimana dijelaskan di atas, lebih ditekankan pada imbalan yang berkaitan dengan nilai ekonomi atau finansial yang mengarah pada pemenuhan kebutuhan dasar.

2.3.2. Bentuk-bentuk Kompensasi

Dari pengertian kompensasi tersebut di atas, maka kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai sebagai kontribusi atas pekerjaan yang telah dilaksanakan, pada dasarnya merupakan imbalan yang berkaitan

dengan kebutuhan dasar pegawai. Seperti dikatakan Cushway (1999:161) bahwa manajemen pemberian imbalan meliputi gaji, upah dan fasilitas.

Selanjutnya dijelaskan (Cushway,1999:162-163) sebagai berikut :

- a. Gaji pokok adalah jumlah yang disetujui secara kontrak untuk suatu pekerjaan. Ini adalah jumlah yang dapat diharapkan oleh individu untuk diterima secara teratur dengan mengabaikan kinerja).
- b. Upah cenderung merupakan angka pasti per jam atau per minggu dengan jam lembur yang dibayar sebesar satu setengah kali atau dua kalinya, akhir pekan dan hari besar tetap bekerja, dan dengan bonus produktifitas tambahan,
- c. Fasilitas adalah tambahan pada gaji pokok yang tidak berupa uang tunai.

Menurut Irianto (2001:69) dalam sistem kompensasi yang digunakan organisasi terdapat tiga komponen utama, yaitu :

- Gaji pokok (*base pay*), merupakan gaji basis komponen gaji yang diperoleh bagi kebanyakan pekerja dan pada umumnya diberikan dengan menggunakan standar waktu misalnya per jam, per minggu, per bulan, dan di negara-negara tertentu bahkan per tahun.
- *Performance pay*, merupakan komponen sistem kompensasi yang berkaitan dengan penghargaan berupa uang dengan menggunakan pengukuran standar kinerja individual, kelompok dan organisasional.
- *Indirect pay* atau acap disebut sebagai *benefits* merupakan komponen yang di dalamnya berbentuk non uang atau layanan (*services*) yang secara langsung dapat memuaskan beragam kebutuhan individual seperti kelangsungan dan keamanan pendapatan (misalnya organisasi memberi skema program pensiun), perlindungan kesehatan dan sebagainya.

Berdasarkan hal tersebut di atas maka jenis-jenis kompensasi antara

lain sebagai berikut :

- a. Gaji pokok dan tunjangan
- b. Uang kesejahteraan pegawai berupa vakasi, uang operasional, uang lembur dan sebagainya.
- c. Fasilitas lain, seperti tunjangan keluarga, biaya kesehatan, pensiun dan lain sebagainya.

2.3.3. Tujuan Kompensasi

Manajemen organisasi harus mengetahui dengan jelas apa yang ingin dicapai dalam pemberian kompensasi kepada pegawai. Pada dasarnya tujuan sistem kompensasi adalah untuk membantu menciptakan kesadaran bersama di antara individu bersedia bekerja sama dengan organisasi dan mengerjakan sesuatu yang dibutuhkan organisasi (Irianto, 2001:67).

Menurut Notoadmodjo (dalam Tohardi, 2002:414-415) ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu :

- a. **Menghargai Prestasi Kerja**
Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau performance karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan, misalnya produktifitas yang tinggi.
- b. **Menjamin Keadilan**
Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerja.

- c. **Mempertahankan Karyawan**
 Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih betah bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.
- d. **Memperoleh Karyawan Yang Bermutu**
 Dengan sistem kompensasi yang baik akan banyak menarik calon karyawan. Dengan banyaknya pelamar atau calon karyawan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.
Pengendalian Biaya
 Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seiringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seiringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.
- f. **Memenuhi Peraturan-peraturan**
 Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu organisasi yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

2.4. Penghargaan

2.4.1. Pengertian Penghargaan

Irianto (2001:67) memberikan pengertian bahwa segala segala sesuatu yang diberikan organisasi untuk memuaskan satu atau beberapa kebutuhan individu dapat disebut sebagai penghargaan atau *rewards*.

Menurut McKenna & Beech (terjemahan, 2002:161) menyebutkan bahwa :

“Dalam kontekks MSDM, manajemen rewards tidak dibatasi pada pemberian rewards dan insentif, misalnya upah atau gaji, bonus, komisi dan pembagian laba, yang berhubungan dengan motivasi

ekstrinsik. Hal di atas juga berkaitan dengan rewards non-finansial yang memuaskan kebutuhan psikologis karyawan akan varietas dan tantangan pekerjaan, prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan untuk memperoleh pengembangan keterampilan dan karier, dan pelaksanaan pengaruh yang lebih besar dalam proses pengambilan keputusan”.

Sejalan dengan hal tersebut, dijelaskan pula oleh Irianto (2001:68) bahwa secara tradisional, sistem penghargaan berbeda dengan sistem kompensasi. Sistem ini hanya berkaitan dengan aspek-aspek ekonomi atau keuangan (*monetary*) sebagai bagian dari sistem penghargaan.

Kemudian (Ranupandojo, Husnan, 2002:206-207) menjelaskan bahwa kebanyakan manusia senang menerima pengakuan terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik. Jadi, bagaimanapun penghargaan terhadap pekerjaan yang terselesaikan dengan baik akan menyenangkan karyawan tersebut.

Selanjutnya Siagian (2002:121-122) juga memberikan penjelasan sebagai berikut :

“Manusia berkarya tidak lagi untuk sekadar mencari nafkah – meskipun hal itu tetap penting – melainkan sebagai wahana untuk mengangkat harkat dan martabatnya.. Berarti untuk memuaskan kebutuhan ‘harga diri’, antara lain melalui perolehan pengakuan dan penghargaan dari orang lain, seperti atasan, rekan setingkat dan bahkan para bawahan”.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan tersebut, maka penghargaan yang dimaksudkan adalah penghargaan (*rewards*) intrinsik yaitu penghargaan yang bersifat non material atau *non financial*. Sedangkan kompensasi

merupakan salah satu bentuk penghargaan yaitu berupa imbalan yang berkaitan dengan materi atau ekonomis yang berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan dasar.

Dengan demikian penghargaan adalah pengakuan atas suatu prestasi yang telah dicapai oleh seseorang atau pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Pengakuan atas suatu prestasi dapat memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi dari pada penghargaan dalam bentuk materi/uang atau hadiah (penghargaan ekstrinsik).

2.4.2. Bentuk-bentuk Penghargaan

Menurut Richard J. Long (dalam Irianto,2001:67) jenis penghargaan yang selama ini dikenal dapat dikelompokkan menjadi dua katagori yaitu :

- a. Penghargaan Ekstrinsik (*Extrinsic Rewards*)
- b. Penghargaan Intrinsik (*Intrinsic Rewards*)

Selanjutnya dijelaskan bahwa penghargaan ekstrinsik diberikan untuk memuaskan kebutuhan dasar (*basic needs*) untuk bertahan (*survival*) dan keamanan serta juga kebutuhan sosial dan kebutuhan untuk mendapat pengakuan. Bentuk penghargaan ini mengacu pada faktor-faktor sekitar pekerjaan atau *job context* seperti misalnya gaji, *supervisory behaviour*, *co-workers*, dan kondisi lingkungan kerja secara umum. Sifat penghargaan ekstrinsik adalah *tangible*, atau dapat dirasakan secara fisik. Sedangkan

penghargaan intrinsik diberikan untuk dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan yang kian kompleks dan lebih tinggi misalnya untuk *self-esteem*, prestasi, pertumbuhan dan perkembangan. Bentuk penghargaan ini mengacu pada faktor-faktor pekerjaan itu sendiri atau *job content* seperti misalnya pekerjaan yang memberi tantangan dan menarik, tingkat keragaman pekerjaan, pengembangan sistem kerja yang memberi umpan balik dan otonomi, serta juga atribut-atribut pekerjaan menantang lainnya.

Jadi dari penjelasan tersebut di atas, maka bentuk-bentuk penghargaan pegawai yang dimaksudkan lain berupa tanda jasa, kenaikan pangkat, promosi jabatan dan bentuk penghargaan lainnya, seperti surat pujian, penghargaan berupa materiil dan lain sebagainya.

2.4.3. Tujuan Penghargaan

Penghargaan pada dasarnya dapat menimbulkan kepuasan bagi individu atau pegawai dalam organisasi dan sebaliknya membawa sikap positif terhadap organisasi dari pegawai yang bersangkutan.

Oleh karena itu sebagaimana disampaikan oleh McKenna & Beech (2002:162) bahwa tujuan pengelolaan sistem rewards di dalam organisasi adalah untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia karena organisasi memerlukannya untuk mencapai sasaran-sasarannya. Untuk mempertahankan jasa-jasa karyawan dan menjaga tingkat prestasi tinggi

maka motivasi dan komitmen mereka perlu ditingkatkan, yaitu dengan melakukan pensejajaran sasaran organisasi dan sasaran individu.

Jadi dengan demikian tujuan pemberian penghargaan ini pada prinsipnya sama dengan tujuan kompensasi yakni untuk mempertahankan sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi itu sendiri.

2.5. Kinerja

2.5.1. Pengertian Kinerja

Dalam rangka memenuhi kebutuhan hidup manusia yang semakin meningkat dan kompleks, maka manusia perlu menggunakan akal budi yang dimilikinya guna menemukan cara untuk membentuk nilai atau menciptakan nilai tambah pada setiap sumber daya yang ada.

Cara untuk membentuk nilai atau menciptakan nilai tambah tersebut, merupakan suatu proses kerja yang dilakukan oleh manusia.

Kerja diartikan sebagai proses penciptaan atau pembentukan nilai baru pada suatu unit sumber daya, perubahan atau penambahan nilai pada suatu unit alat pemenuh kebutuhan yang ada (Ndraha, 1999:1)

Kerja merupakan sebuah konsep (concept) yang bersifat abstrak dan sulit diukur. Konsep “kerja” dioperasionalisasikan menjadi pekerjaan dan kegiatan melakukan pekerjaan disebut dengan bekerja yang dapat diukur,

dilihat dan dirasakan.

Dalam organisasi, pekerjaan (job) selanjutnya dirinci menjadi tugas dan tugas tersebut lebih lanjut dibagikan (dialokasikan) kepada setiap petugas (orang atau kelompok orang yang akan melaksanakan tugas tersebut). Pekerjaan dibuat untuk alasan tertentu dan untuk mencapai out put tertentu (Cushway, 1994:83).

Selanjutnya tampilan atas pelaksanaan pekerjaan yang ditugaskan dengan menunjuk pada keberhasilan atau prestasi kerja disebut kinerja (performance). Hal ini sesuai dengan pengertian kinerja yang menyebutkan, bahwa performance diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja (LAN dalam Sedarmayanti,2001:50).

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Bernardin & Russell (dalam Sulistiyani & Rosidah, 2003:223-224) menjelaskan kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Selanjutnya dijelaskan pula oleh Sulistiyani & Rosidah (2003:224) bahwa pengertian kinerja di sini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu.

Jadi kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi.

2.5.2. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja (*performance management*) merupakan tahapan awal dalam upaya pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok perlu mendapat perhatian perhatian guna meningkatkan kinerja organisasi. Manajemen kinerja membantu organisasi dalam memadukan tujuan organisasi dan individual serta kelompok, dalam mengkomunikasikan tujuan yang hendak diraih dan dalam memberikan penekanan terhadap nilai inti yang harus diacu (Irianto,2001:57).

Manajemen kinerja adalah sentral bagi organisasi yang membangun keunggulan bersaing melalui peran sumber daya manusia. Oleh karena itu tidak ada pilihan kecuali menerapkan sistem manajemen kinerja yang mampu mendorong semua karyawan untuk memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen kinerja adalah proses melalui mana manajer berupaya agar kegiatan-kegiatan karyawan dan hasil yang diperolehnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi (Alwi, 2001:179). Sedangkan menurut

Cushway (1994:87) kinerja didefinisikan sebagai suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan korporasi dapat bertemu.

Manajemen kinerja dapat pula dipahami sebagai suatu proses yang dirancang untuk memperbaiki kinerja organisasional melalui perbaikan kinerja individual dan kelompok yang dilakukan oleh para manajer lini (Irianto, 2001:55).

Manajemen kinerja yang efektif bukan hanya vital bagi kelangsungan hidup jangka panjang organisasi, tetapi juga merupakan keharusan moral bagi organisasi karena hal ini merupakan daya tarik terbesar bagi pegawai.

2.5.3. Pengukuran Kinerja

Untuk mengetahui hasil kerja seseorang atau anggota organisasi diperlukan adanya penilaian atau pengukuran kinerja. Menurut Simamora (1997:500) penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja karyawan. Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari kinerja pelaksanaan pekerjaan. Jadi untuk mengadakan penilaian kinerja diperlukan suatu pengukuran terhadap kinerja itu sendiri.

Dharma (2000:154) menyebutkan banyak pengukuran yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja, seperti berikut :

- 1). Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitas melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- 2). Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidak). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya berkaitan dengan bentuk keluaran.
- 3). Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Sejalan dengan pengukuran di atas, maka penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan mengukur prestasi secara umum yang dilihat dari penilaian perilaku secara mendasar, yaitu : kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, perencanaan kerja dan keputusan yang diambil.

Berbicara tentang kinerja pegawai, erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu ditetapkan standar kinerja. Menurut Sayle dan Strauss sebagaimana diterjemahkan oleh Sedarmayanti (2001:51) standar kinerja perlu dirumuskan guna dijadikan tolok ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang.

T.R.Mitchell (dalam Sedarmayanti,2001:51) menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu :

- Quality of work.
- Promptness.
- Initiative.
- Capability.
- Communication

Di mana kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang.

Selanjutnya untuk mencapai obyektifitas penilaian, Sulistiyani & Rosidah (2003:228) menyebutkan tentang kriteria penilaian, yaitu :

“Ada enam hal yang dapat dinilai : 1) kualitas, menyangkut kesesuaian hasil dengan yang diinginkan, 1) kuantitas, jumlah yang dihasilkan baik dalam nilai uang, jumlah unit atau jumlah lingkaran aktifitas, 3) ketepatan waktu, 4) efektifitas biaya, menyangkut penggunaan resorsis organisasi secara maksimal, 5) kebutuhan supervisi, menyangkut

perlu nya bantuan atau intervensi dalam pelaksanaan pegawai, 6) dampak interpersonal, menyangkut peningkatan harga diri, hubungan baik dan kerja sama diantara teman kerja maupun bawahan”.

Untuk mengurangi adanya berbagai bias dalam penilaian kinerja, menurut Siagian (2002:169) ada tujuh elemen kunci dalam suatu system penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut :

- 1). Yang menjadi *sasaran penilaian* adalah kinerja para keryawan, sehingga diperoleh informasi yang akurat tentang kinerja tersebut, apakah mamuaskan atau tidak.
- 2). *Standar kinerja*. Standar kinerja itulah yang digunakan sebagai alat pengukur. Karena itu, *standar* merupakan instrumen pembanding antara kinerja yang ditampilkan dan hasil yang dihasilkan.
- 3). *Alat pengukur kinerja* dengan cirri-cirinya yaitu, mudah digunakan, dapat dipercaya, menunjukkan prilaku yang kritikal—baik yang sifatnya positif maupun negatif—dapat diverifikasi oleh orang lain, dan mengukur kinerja yang ditampilkan secara reguler bukan kinerja yang pada satu momen tertentu menonjol.
- 4). Hal-hal yang dikemukakan tersebut akan *menghasilkan penilaian kinerja yang obyektif*, karena didasarkan kinerja yang rasional, diterapkan secara baku dengan menggunakan tata cara yang tepat.
- 5). *Hasil penilaian kinerja harus tercatat secara akurat dan lengkap* dalam arsip kepegawaian setiap karyawan, karena bahan informasi yang terdapat di dalamnya pasti akan digunakan lagi di masa yang akan datang.
- 6). Bahan informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja akan digunakan oleh manajemen sumber daya manusia untuk berbagai kepentingan pengambilan keputusan yang menyangkut berbagai aspek kehidupan kekaryaan para karyawan.
- 7). Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang sifatnya siklikal, dalam arti, terjadi secara berkala sepanjang kehidupan kekaryaan seseorang dalam suatu organisasi.

Dalam mengukur kinerja seorang pegawai terdapat ukuran secara obyektif dan ukuran secara subyektif. Ukuran kinerja secara obyektif adalah pengevaluasian kinerja pegawai dengan menggunakan tolok ukur/standard-

standard spesifik dengan beberapa kriteria maupun berbagai aspek yang telah ditentukan sesuai kondisi organisasi. Sedangkan ukuran kinerja secara subyektif adalah pengevaluasian kinerja seorang pegawai dengan melihat seberapa baik pegawai tersebut bekerja secara keseluruhan.

Untuk mencapai suatu prestasi tertentu terdapat 3 (tiga) unsur yang harus ditetapkan terlebih dahulu yaitu uraian tugas dan tanggung jawab yang jelas, penetapan sasaran (*performance objectives*) dan ukuran keberhasilan (*measuring result*). Dengan adanya ketiga unsur tersebut maka pegawai dapat mengetahui tugas apa yang harus dilakukan dan sebatas apa tanggung jawab yang diharapkan dari mereka, sehingga dengan pengukuran tersebut akan dapat memberi kesempatan bagi pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Hal ini erat kaitannya dengan reaksi seseorang terhadap lingkungan kerja, di mana kondisi tersebut akan berpengaruh terhadap prestasi kerja seseorang.

Menurut Henry Simamora (1999:417) ada baiknya organisasi mendorong obyektifitas dalam proses penilaian atau pengukuran formal, yaitu karyawan harus dinilai/diukur atas prilakunya dari pada sikap-sikapnya. Perilaku menggambarkan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas dan pekerjaan.

Sejalan dengan hal tersebut, maka metode untuk menilai kinerja adalah dengan membagi pekerjaan menjadi 2 (dua) jenis yaitu pekerjaan

produksi dan pekerjaan non produksi. Untuk pekerjaan produksi bisa langsung dihitung dibandingkan dengan standar dan mutunya dapat dinilai dari pengujian hasil. Sedangkan pekerjaan non produksi, di mana penentuan sukses tidaknya seorang dalam melaksanakan tugas di dapat melalui *human judgement* atau pertimbangan subyektif melalui penilaian atasan, teman, diri sendiri dan lain-lain.

2.5.4. Tujuan Penilaian Kinerja

Para pemimpin organisasi (satuan kerja) sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja dan produktifitas mereka walaupun bekerja dalam satu organisasi.

Sehubungan dengan hal tersebut maka penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan organisasi secara efektif dan efisien. Melalui penilaian kinerja tersebut maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil pegawai dilihat dari kinerjanya.

Dengan demikian hasil penilaian kinerja tersebut dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan baik pada level makro organisasional maupun level mikro individual (Sulistiyani & Rosidah, 2001:224).

Lebih lanjut Sulistiyani & Rosidah (2001:224-225) menyebutkan

sejumlah tujuan penilaian adalah :

- a. untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai.
- b. memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya.
- c. mendistribusikan reward dari organisasi/instansi yang dapat berupa penambahan gaji/upah dan promosinya yang adil.
- d. mengadakan penelitian manajemen kinerja.

Dengan melihat tujuan tersebut maka penilaian kinerja merupakan suatu keharusan untuk dapat dilaksanakan dalam pengembangan organisasi yang efektif dan efisien.

2.6. Hubungan Disiplin, Kompensasi dan Penghargaan dengan Kinerja

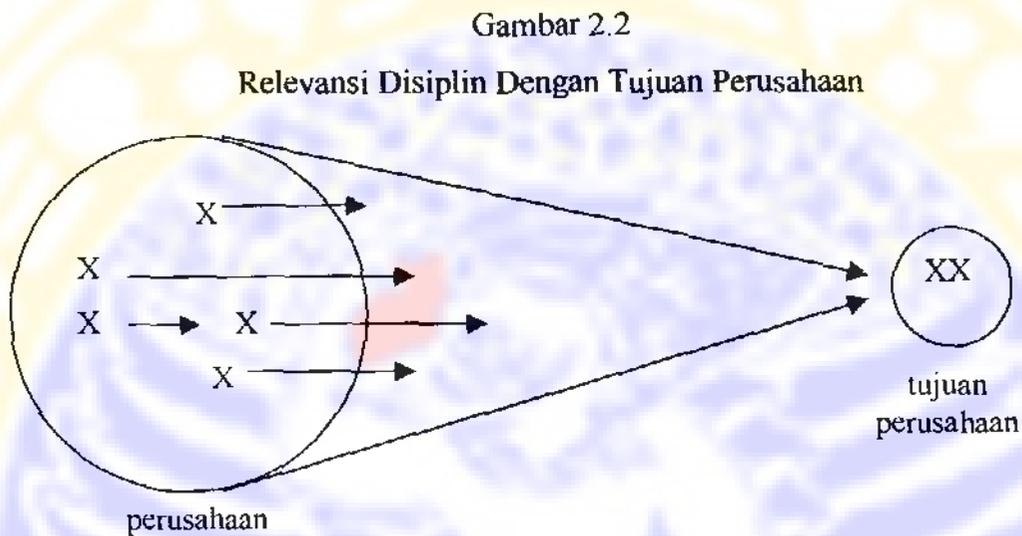
2.6.1. Hubungan Disiplin Dengan Kinerja

Penerapan disiplin dalam organisasi/perusahaan ditujukan agar semua pegawai/karyawan yang ada dalam organisasi/perusahaan bersedia dan sukarela mematuhi dan mentaati segala peraturan dan tata tertib yang berlaku dalam organisasi/perusahaan itu tanpa paksaan. Mematuhi peraturan berarti memberi dukungan positif pada organisasi dalam melaksanakan program-program yang telah ditetapkan, sehingga akan lebih memudahkan tercapainya tujuan organisasi.

Hal ini berarti bahwa disiplin pegawai yang baik akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, dan disiplin yang merosot akan menjadi

penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan organisasi.

Relevansi disiplin dengan tujuan perusahaan digambarkan oleh Saydam (2000:85) sebagai berikut :



Sumber : Saydam (2000:85)

Selanjutnya dijelaskan bahwa disiplin karyawan akan memperkuat dan mempercepat pencapaian tujuan perusahaan (arah panah memperkuat tujuan).

Berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan/organisasi tersebut, Moekijat (1999;138) mengatakan bahwa ada hubungan yang sangat erat antara moril/semangat kerja yang tinggi dengan disiplin. Dijelaskan lebih lanjut, apabila pegawai-pegawai merasa berbahagia dalam pekerjaannya, maka mereka pada umumnya mempunyai disiplin. Sebaliknya apabila moril

kerja atau semangat kerja mereka rendah, mereka dapat membiasakan diri dengan kebiasaan-kebiasaan yang tidak baik, misalnya mereka terlalu banyak menggunakan waktu untuk keluar, duduk-duduk atau sering terlambat masuk kantor. Untuk memelihara disiplin pegawai, maka pegawai tersebut harus senantiasa memiliki moril/semangat kerja yang baik. Sumber daya manusia yang cakap, mampu dan terampil belum menjamin produktifitas kerja yang baik apabila moral kerja dan kedisiplinannya rendah (Sedarmayanti,2001:15). Jadi dengan memiliki moril/semangat kerja dan disiplin yang tinggi maka tujuan organisasi akan dapat tercapai dengan cepat.

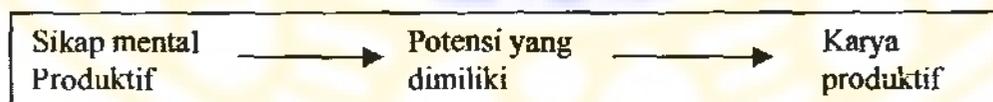
Menurut Sedarmayanti (2001:72) terdapat pula berbagai faktor yang mempengaruhi produktifitas kerja, di antaranya adalah sikap mental, berupa :

- a. Motivasi.
- b. Disiplin kerja
- c. Etika kerja

Hal ini selanjutnya digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.3

Faktor Yang Mempengaruhi Produktifitas Kerja



Sumber : Sedarmayanti (2001:72)

Hal tersebut di atas menunjukkan bahwa disiplin sebagai salah satu faktor sikap mental memiliki hubungan yang erat dengan produktifitas kerja, karena dengan memiliki disiplin, maka kinerja atau prestasi kerja pegawai dapat ditingkatkan yang pada akhirnya meningkatkan produktifitas kerja. Hubungan ini lebih jauh ditegaskan oleh Sulitayani & Rosidah (2003:237) dengan mengatakan bahwa jika masalah kinerja tidak dapat dipecahkan secara informal oleh para supervisor dan para pegawai lain dalam unit kerja, supervisor dapat menerapkan tindakan disiplin secara formal yang dilakukan dalam departemen kepegawaian.

Disiplin itu merupakan hal yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan (Tohardi,2003:393).

Dengan demikian tampak lebih jelas hubungan disiplin dengan kinerja, di mana apabila terjadi masalah dalam kinerja maka yang dilihat adalah bagaimana disiplin pegawai pada unit kerja yang bersangkutan.

2.6.2. Hubungan Kompensasi Dengan Kinerja

Hubungan kompensasi dengan kinerja dapat dilihat dari salah satu tujuan pemberian kompensasi yaitu untuk mengukur prestasi kerja karyawan, di mana dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan.

Selanjutnya pemberian kompensasi akan mendorong perilaku-perilaku atau

performance karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan, misalnya produktifitas yang tinggi.

Sejalan dengan tujuan tersebut, maka kompensasi merupakan kebijaksanaan yang penting dan strategis karena hal ini langsung berhubungan dengan peningkatan semangat kerja, prestasi kerja dan motivasi karyawan dalam suatu perusahaan (Gorda,1994:150). Jadi kebijaksanaan kompensasi memiliki dampak terhadap perilaku karyawan. Bila perumusan kebijaksanaan kompensasi tepat baik aspek keadilan maupun kelayakannya maka karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang berhubungan dengan pencapaian tujuan perusahaan.

Kompensasi pegawai, apabila dikelola dengan baik, dapat merupakan suatu alat yang efektif untuk meningkatkan pelaksanaan pekerjaan pegawai, motivasi dan kepuasan (Moekijat,1995:183). Simamora (1997:557) memandang bahwa jika karyawan melihat bahwa kerja keras dan kinerja yang unggul diakui dan diberikan imbalan oleh organisasi, mereka akan mengharapkan hubungan seperti itu berlanjut terus di masa depan. Oleh karena itu, mereka akan menentukan tingkat kinerja yang lebih tinggi yang mengharapkan tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Menurut Handoko (2001:155) kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai

karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Oleh karena itu, masih menurut Handoko (2001:155), bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara dramatis.

Kompensasi dapat mendorong kinerja, karena kinerja merupakan dasar dari pemberian kompensasi baik gaji maupun upah insentif. Menurut Ranupandojo & Husnan (2002:161) pengupahan insentif dimaksudkan untuk memberikan upah/gaji yang berbeda karena memang prestasi kerja yang berbeda.

Penghasilan yang diterima bukan hanya penting karena merupakan dorongan utama bagi seseorang menjadi karyawan, tetapi juga karena besar pengaruhnya terhadap semangat dan gairah kerja. Oleh karena itu, untuk mendapatkan kompensasi berupa upah insentif yang lebih banyak akan mendorong karyawan meningkatkan kinerja.

2.6.3. Hubungan Penghargaan Dengan Kinerja

Kebutuhan penghargaan adalah kebutuhan akan pemberian penghargaan oleh pimpinan atas prestasi karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Pengakuan atas prestasi kerja ini merupakan motivator yang kuat bagi karyawan untuk bekerja lebih giat lagi.

Keinginan untuk memperoleh penghargaan dapat pula menyebabkan orang

mau bekerja. Hal ini dijelaskan lebih lanjut oleh Saydam (2000:330) sebagai berikut :

“Seseorang akan mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, yang untuk memperoleh uang itupun ia harus bekerja membanting tulang. Jadi harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, atau mengucurkan keringat. Sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya”.

Lain dari pada itu, hubungan penghargaan dengan prestasi kerja atau kinerja dapat disimak dari pendapat Tohardi (2002:378) bahwa :

“Untuk memberikan motivasi kepada karyawan agar lebih berprestasi dalam bekerja perlu diberikan “hadiah” atau penghargaan. Dalam hal ini, karyawan yang berprestasi dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Kenyataan tersebut juga akan memberikan persaingan yang sehat kepada karyawan yang lain untuk mengikuti jejaknya yaitu meningkatkan prestasi kerjanya”.

Menurut Moekijat (1995:157), pelaksanaan pekerjaan yang lebih baik mengakibatkan penghargaan yang lebih besar. Apabila penghargaan ini dipandang wajar dan adil, maka akibatnya adalah kepuasan yang meningkat, karena pegawai-pegawai merasa bahwa mereka menerima penghargaan sebanding dengan pelaksanaan pekerjaan mereka.

Pemberian penghargaan yang wajar dan adil atas pelaksanaan pekerjaan yang baik serta mengakibatkan kepuasan yang meningkat, selanjutnya

memberikan umpan balik berupa pelaksanaan pekerjaan yang lebih baik. Hal ini terlihat dari gambar 2.4 sebagai berikut :

Gambar 2.4
Hubungan Pelaksanaan Pekerjaan – Kepuasan
(Umpan balik)



Sumber : Moekijat (1995:158)

Dengan demikian maka penghargaan memiliki hubungan yang saling berpengaruh dengan kinerja atau pelaksanaan kerja yang baik, sehingga pemberian penghargaan bagi pegawai atau karyawan sangat diperlukan dalam organisasi.



BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini dibentuk atas dasar kajian teori yang telah diuraikan pada bab sebelumnya. Dari kajian teori tersebut maka dalam penelitian ini terdapat dua variabel yaitu variabel bebas (*dependent variable*) dan variabel terikat (*independent variable*). Dengan demikian kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 3.1.
Kerangka Konseptual



Keterangan : - - - - - tidak diteliti

Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa terdapat hubungan pengaruh antara penerapan disiplin, kompensasi dan penghargaan terhadap kinerja Pegawai Negeri Negeri Sipil. Masing-masing komponen ini dapat dijelaskan berikut ini:

1. Penerapan disiplin

Penerapan disiplin berhubungan dan berpengaruh terhadap kinerja. Penerapan disiplin diarahkan untuk membentuk watak kepribadian individu yang tidak saja terbatas pada lingkup formal tetapi juga dapat terjadi secara informal didalam mentaati peraturan disiplin pegawai yang berlaku dalam organisasi.

2. Kompensasi

Pemberian kompensasi mempunyai hubungan erat dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan karena kompensasi berorientasi kepada pemberian imbalan berupa material atau finansial (uang) sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah diberikan untuk mencapai tujuan organisasi. Materi atau uang merupakan kebutuhan yang mendorong pegawai atau karyawan untuk bekerja. Apabila kompensasi yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan dan memuaskan pegawai, maka kinerjanya akan meningkat.

3. Penghargaan

Penghargaan berpengaruh terhadap kinerja. Pemberian penghargaan

sebagai sesuatu yang berhubungan dengan nilai merupakan kebutuhan bagi pegawai atau karyawan. Kepuasan dari suatu penghargaan yang telah diperoleh akan mendorong kinerja pegawai atau karyawan yang bersangkutan.

Jadi kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor penerapan disiplin baik preventif maupun refresif, pemberian kompensasi, dan pemberian penghargaan .

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja sebagaimana terlihat dalam gambar berupa garis terputus-putus adalah pendidikan dan latihan, pengalaman dan lingkungan kerja. Ketiga faktor yang disebutkan terakhir ini tidak ikut diteliti dan dibahas.

3.2. Hipotesis

Sejalan dengan latar belakang masalah, rumusan masalah dan beberapa tujuan penelitian, serta mendasarkan diri pada kerangka konseptual, maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut : “Penerapan disiplin, pemberian kompensasi dan penghargaan mempunyai pengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana”.



BAB 4

METODE PENELITIAN

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah rancangan penelitian penjelasan atau *explanatory research*. Rancangan penelitian tipe ini menurut Singarimbun (1998:5) mencoba menjelaskan suatu hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis.

Pemilihan metode penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis dan mengadakan interpretasi yang lebih dalam tentang hubungan antara variabel-variabel bebas dengan variabel terikat atau tergantung (Nazir, 1985 : 105).

4.2. Lokasi Dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini yaitu Sekretariat Daerah Kabupaten Jember dengan obyek penelitian yakni Pegawai Negeri Sipil pelaksana/staf.

Waktu penelitian dilaksanakan mulai bulan Oktober 2003 sampai dengan bulan Nopember 2004.

4.3. Populasi Dan Besar Sampel

4.3.1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil pelaksana

(bawahan/staf) yaitu Kepala Sub Bagian dan staf pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana dengan ukuran populasi sebanyak 178 orang.

Keseluruhan populasi tersebar dalam delapan Bagian yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana dengan jumlah satu sama lain berbeda. Untuk mengetahui sebaran dari ukuran populasi tersebut terlihat dari tabel sebagai berikut :

Tabel 4.1

Jumlah Pegawai Negeri Sipil Pelaksana pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana

No	Bagian	Jumlah PNS Pelaksana
1	Bagian Kepegawaian	15
2	Bagian Pemerintahan	12
3	Bagian Hukum Organisasi dan Tata Laksana	11
4	Bagian Umum	66
5	Bagian Ekonomi Pembangunan	18
6	Bagian Sosial Budaya	14
7	Bagian Pendapatan	18
8	Bagian Keuangan	24
	Jumlah	178

Sumber : Bagian Kepegawaian Setda Kabupaten Jembrana Tahun 2004

4.3.2. Besar Sampel

Karena pertimbangan waktu, biaya dan tenaga serta heterogenitas dan besarnya populasi, maka dalam penelitian ini digunakan sejumlah sampel.

Dari ukuran populasi sebesar 178 orang tersebut di atas, ditentukan besarnya sampel yaitu sebanyak 63 orang yang diambil secara proporsional.

Jumlah sampel yang diambil secara proporsional dari masing-masing Bagian pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana dilakukan dengan mencari faktor pembanding (*sample fraction*) antara jumlah elemen dalam sub populasi (Bagian) dengan jumlah seluruh elemen dalam populasi.

Dengan mengetahui *sample fraction* tersebut dapat diperoleh ukuran sampel dari masing-masing Bagian yaitu sebagaimana terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.2
Ukuran Sampel Masing-masing Bagian

No	Sub Populasi/Bagian	Nilai f_i	Ukuran Sampel (Dibulatkan)
1	Bagian Kepegawaian	0,084	5
2	Bagian Pemerintahan	0,067	4
3	Bagian HOT	0,062	4
4	Bagian Umum	0,371	24
5	Bagian Ekbang	0,101	6
6	Bagian Sosbud	0,079	5
7	Bagian Pendapatan	0,101	6
8	Bagian Keuangan	0,135	9
	J u m l a h	1,00	63

Jadi dengan ukuran sampel sebanyak 63 tersebut dianggap sudah cukup refresentatif (dapat mewakili total populasi).

4.4. Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional

4.4.1. Variabel Penelitian

Variabel-variabel dalam penelitian ini diidentifikasi sebagai berikut :

a. Variable bebas yaitu variabel X yang terdiri dari :

X_1 : Penerapan disiplin

X_2 : Kompensasi

X_3 : Penghargaan

b. Variabel terikat atau variabel Y adalah kinerja

4.4.2. Definisi Operasional

Secara operasional masing-masing variabel di atas dinyatakan sebagai berikut :

a. Penerapan disiplin (X_1) yaitu penerapan Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang berupa kewajiban yang harus dilakukan dan larangan yang harus ditaati oleh seluruh pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana.

b. Kompensasi (X_2) yaitu imbalan yang diberikan kepada pegawai atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh pegawai baik berupa gaji, tunjangan kesejahteraan, insentif dan fasilitas lainnya.

c. Penghargaan (X_3) yaitu pemberian penghargaan oleh pimpinan/atasan

terhadap prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, berupa kenaikan pangkat, promosi jabatan, tanda penghargaan, pujian dan penghargaan lainnya.

- d. Kinerja (Y) yaitu pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil untuk mendukung penyelesaian tugas-tugas instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana yang diukur dari penyelesaian kegiatan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Jembrana Tahun 2004

4.5. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat untuk pengumpulan data primer. Dalam penelitian ini maka instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner yaitu daftar pertanyaan yang disusun sedemikian rupa dengan materi yang mengarah pada hubungan kedua variable.

4.6. Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data

Data merupakan bahan baku riset ilmiah, oleh karena itu data yang valid dan akurat sangat diperlukan dalam suatu penelitian. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berasal dari dua sumber, yakni data primer dan data sekunder. Data primer diperlukan untuk pengujian hipotesis yang telah ditetapkan, sedangkan data sekunder diperlukan untuk memberikan gambaran (deskripsi) tentang obyek penelitian. Baik data primer maupun data sekunder dalam penelitian ini diperoleh seluruhnya dari Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana.

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini maka prosedur

pengambilan dan pengumpulan data dilaksanakan dengan menggunakan kuesioner.

4.7. Teknik Pengumpulan Data

Adapun pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik-teknik di bawah ini :

a. Observasi :

Pengumpulan data dilakukan dengan cara mengamati fenomena yang terjadi di lapangan terutama yang berkaitan dengan masalah penelitian.

b. Wawancara :

Dilakukan dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan lisan melalui tanya jawab secara sistematis dan terarah. Pertanyaan diajukan berdasarkan pada pedoman wawancara, tetapi tidak tertutup kemungkinan untuk mengembangkan pertanyaan-pertanyaan baru.

c. Kuesioner :

Dilakukan dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan tertulis yang bersifat tertutup, yaitu setiap jawaban dari pertanyaan yang diajukan telah disediakan dengan cara memilih salah satu diantaranya yang dianggap paling tepat/benar agar perolehan jawaban sesuai dengan variable-variabel penelitian.

d. Dokumentasi :

Pengumpulan data yang dilakukan melalui studi kepustakaan, meneliti

dokumen, catatan, arsip serta catatan yang berkaitan dengan variable-variabel penelitian.

4.8. Teknik Pengolahan dan Analisa Data

Untuk mendapatkan kesimpulan hasil penelitian yang diharapkan, maka data yang telah dikumpulkan selanjutnya diolah dan dianalisis dengan menggunakan teknik-teknik pengolahan dan analisis data secara ilmiah.

Sesuai dengan tujuan penelitian yang telah dirumuskan dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui besarnya pengaruh ketiga variabel bebas terhadap variabel terikat maka teknik analisis yang digunakan adalah model analisis regresi.

Secara lebih rinci dapat diuraikan sebagai berikut :

4.8.1. Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam penelitian ini analisis regresi yang dipergunakan adalah regresi linier berganda dengan data yang ditransformasi, yang berfungsi untuk menentukan ketepatan prediksi apakah ada pengaruh yang kuat dari penerapan disiplin, kompensasi dan penghargaan terhadap kinerja.

Penggunaan analisis ini karena mampu menginterpretasikan dan menjelaskan bahwa penerapan disiplin, kompensasi dan penghargaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan menjelaskan hubungan linier yang mungkin terdapat dari penerapan disiplin, kompensasi dan penghargaan terhadap kinerja. Secara statistik dapat digambarkan dalam

persamaan di bawah ini :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan :

- X_1 = Penerapan disiplin
- X_2 = Kompensasi
- X_3 = Penghargaan
- Y = Kinerja
- a = Angka konstan
- b_1, b_2, b_3 = Koefisien Regresi penerapan disiplin, kompensasi dan penghargaan

4.8.2. Koefisien Determinasi atau uji R^2

Dapat dijelaskan bahwa makin dekat suatu data dengan garis regresinya maka makin cocok dengan model regresi yang dibuat atau dengan kata lain makin kecil penyimpangan dari regresi tersebut. Untuk tujuan ini koefisien determinasi atau R^2 merupakan ikhtisar yang menyatakan regresi cocok dengan datanya. Koefisien determinasi dapat dihitung dengan rumus :

$$R^2 = 1 - \frac{\sum e_i^2 / (n - k)}{\sum Y^2 / (n - 1)}$$

Keterangan :

- e_i = Komponen residual atau *error term*
- n = Ukuran sample
- k = Jumlah penerapan disiplin, kompensasi dan penghargaan
- Y^2 = $(Y_i - \hat{Y}_i)^2$
- Y_i = Nilai Y ke i
- \hat{Y}_i = Nilai rata-rata Y ke i
- Y^2 = Y terhadap rata-ratanya

4.8.3. Uji F

Uji F ini digunakan untuk mengetahui perbedaan mean dari variabel yang ada secara serentak dan juga untuk mengetahui gambaran mengenai interaksi antara variabel-variabel tersebut .

Dalam mengambil kesimpulan pengujian maka dapat dilakukan dengan cara : (Suharsimi Arikunto, 2002 : 293-294)

- Jika $F_o \geq F_t$ 1%, artinya sangat signifikan dan ada perbedaan mean secara sangat signifikan, hipotesis nihil (H_o) ditolak serta $P < 0,01$ atau $= 0,01$.
- Jika $F_o \geq F_t$ 5%, artinya signifikan dan ada perbedaan mean secara signifikan dan hipotesis nihil (H_o) ditolak serta $P < 0,05$ atau $= 0,05$.
- $F_o < F_t$ 1%, artinya tidak signifikan, tidak ada perbedaan mean yang signifikan dan hipotesis nihil (H_o) diterima serta $P > 0,05$.

Dengan demikian maka untuk pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu apabila $F_o (F_{hitung}) > F_t (F_{tabel})$ atau $p < \alpha 0,05$.



BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

Bab 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1. Data Penelitian

5.1.1. Gambaran Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana

Dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, Kepala Daerah dibantu oleh Perangkat Daerah. Secara umum Perangkat Daerah terdiri dari unsur staf yang membantu penyusunan kebijakan dan koordinasi yang diwadahi dalam lembaga sekretariat, sedangkan unsur pendukung tugas Kepala Daerah dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik, diwadahi dalam lembaga teknis daerah, serta unsur pelaksana urusan daerah diwadahi dalam lembaga dinas daerah.

Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana yang ada saat ini dibentuk dengan 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.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Jembrana Nomor 10 Tahun 2003, Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan

pemerintahan, administrasi, organisasi dan tatalaksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat Daerah.

Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana sebagai unsur staf dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah (Bupati).

Mengenai susunan organisasi sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Jembrana Nomor 10 Tahun 2003 tersebut, Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana terdiri dari :

- 1). 1 (satu) Sekretaris Daerah.
- 2). 2 (dua) Asisten Sekretaris Daerah, yaitu Asisten Ketataprajaan dan Asisten Administrasi Pembangunan.
- 3). 8 (delapan) Bagian, yaitu Bagian Hukum Organisasi dan Tata Laksana, Bagian Pemerintahan, Bagian Kepegawaian, Bagian Umum Bagian Sosial Budaya, Bagian Ekonomi dan Pembangunan, Bagian Pendapatan serta Bagian Keuangan, di mana masing-masing Bagian memiliki 3 (tiga) Sub Bagian.

Dari 2 (dua) Asisten Sekretaris Daerah, masing-masing membawahi 4 (empat) Bagian, yaitu :

- 1). Asisten Ketataprajaan, membawahi :
 - Bagian Hukum Organisasi dan Tata Laksana.

- Bagian Kepegawaian.
 - Bagian Pemerintahan.
 - Bagian Umum.
- 2). Asisten Administrasi Pembangunan, membawahi :
- Bagian Sosial Budaya.
 - Bagian Ekonomi dan Pembangunan.
 - Bagian Pendapatan.
 - Bagian Keuangan.

Untuk mengetahui gambaran secara lebih rinci mengenai susunan organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Jember dapat dilihat pada Bagan Struktur Organisasi pada lampiran 3.

Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember yang saat ini dijadikan sebagai obyek penelitian berjumlah 173 orang yang terdiri dari 130 orang pegawai laki-laki dan 43 orang pegawai perempuan.

Dari jumlah Pegawai Negeri Sipil tersebut ditempatkan sebagai staf pada masing-masing Bagian yang merupakan lingkungan kerja bagi Pegawai Negeri Sipil tersebut, dengan komposisi menurut tingkat pendidikan, sebagai berikut :

Tabel 5.1
Komposisi Pegawai Negeri Sipil Staf Pada Sekretariat Daerah
Kabupaten Jembrana Menurut Tingkat Pendidikan
Tahun 2004

No	BAGIAN	TINGKAT PENDIDIKAN						JML.
		SD	SLTP	SLTA	SARMUD /D3	SARJANA/ S1	S2	
1	HOT	-	1	5	-	5	-	11
2	Kepegawaian	1	1	2	-	10	-	14
3	Pemerintahan	1	-	7	1	3	-	12
4	Unum	2	3	37	3	18	1	64
5	Sosbud	1	-	5	-	8	-	14
6	Ekbang	-	2	6	1	9	-	18
7	Pendapatan	-	-	10	2	4	1	17
8	Keuangan	1	-	11	3	6	2	23
	Jumlah	6	7	83	10	63	4	173

Sumber : Bagian Kepegawaian Setda Kabupaten Jembrana

Dari tabel tersebut di atas terlihat bahwa tingkat pendidikan Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana sudah cukup tinggi, yaitu 83 orang atau 47,98 % berpendidikan SLTA dan 63 orang atau 36,42 % berpendidikan Sarjana/S1.

Dilihat dari tingginya tingkat pendidikan ini, maka potensi sumber daya manusia aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana pada dasarnya cukup tinggi dalam arti bahwa Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana sudah memiliki tingkat pengetahuan yang tinggi untuk melaksanakan tugas-

tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana

Selanjutnya dilihat dari golongan Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana yaitu dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.2
Komposisi Pegawai Negeri Sipil Staf Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana Menurut Golongan Tahun 2004

NO	BAGIAN	GOLONGAN				JML
		I	II	III	IV	
1	HOT	1	1	9	-	11
2	Pemerintahan	-	8	4	-	12
3	Kepegawaian	-	5	10	-	15
4	Umum	4	29	33	-	66
5	Ekbang	-	7	11	-	18
6	Sosbud	-	3	10	1	14
7	Pendapatan	-	4	14	-	18
8	Keuangan	1	13	10	-	24
	Jumlah	6	70	101	1	178

Sumber : Bagian Kepegawaian Setda Kabupaten Jembrana

Dilihat dari tabel tersebut di atas maka golongan Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana, yaitu golongan I sebanyak 3,37 %, golongan II sebanyak 36,33 %, golongan III sebanyak 60,02 % dan golongan IV sebanyak 0,38 %.

5.1.2. Analisis Variabel Penelitian

a. Disiplin PNS

Dalam waktu tiga tahun terakhir, Pemerintah Kabupaten Jembrana telah menerapkan disiplin Pegawai Negeri Sipil sebagai sumber daya manusia aparatur Pemerintah Kabupaten Jembrana secara ketat dengan berpedoman pada ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Implementasi penegakan disiplin sumber daya manusia aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten Jembrana dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2004 dilaksanakan melalui beberapa pendekatan antara lain :

- Pendekatan struktural yaitu penegakan disiplin yang dilaksanakan dengan mengedepankan fungsi-fungsi dari struktur organisasi dan tata kerja pemerintahan melalui pelaksanaan pengawasan melekat.
- Pendekatan prosedural dan manajerial, yaitu penegakan disiplin dengan menempatkan unit-unit kerja pada satu areal Kantor Bupati untuk memudahkan pengawasan, mengetatkan sistem jam kerja dengan menggunakan mesin absensi handkey, menertibkan sistem keluar masuk pegawai, tugas dinas keluar kantor, menerapkan sistem jaringan kerja pengawasan serta pemberian sanksi yang tegas terhadap pelanggaran dengan tetap mengacu pada prosedur dan metode yang benar.

- Pendekatan keprilakuan yaitu yang mengarah pada upaya menumbuhkan kesadaran dengan menginformasikan secara lebih awal sistem penegakan disiplin yang dilakukan, memberikan pengertian, pemahaman serta maksud dan tujuan dilaksanakan penegakan disiplin tersebut secara berjenjang kepada seluruh pegawai.
- Pendekatan politik yaitu dengan menitik beratkan pada pola-pola kekuasaan yang berpengaruh dalam penegakan disiplin, sehingga dapat menimbulkan komitmen pegawai untuk meningkatkan disiplin.

Selanjutnya gambaran penerapan disiplin yang dilaksanakan dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2004 dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Pada tahun 2002 pendekatan yang digunakan adalah pendekatan struktural di mana dalam implementasinya terlihat adanya pengawasan yang kurang ketat serta penilaian atasan yang subyektif karena faktor keterbatasan kemampuan pengawasan, rasa ewuh pakewuh dan kecendrungan menyembunyikan kesalahan bawahan. Hal ini mengakibatkan suatu kondisi bahwa di satu sisi hukuman disiplin sangat jarang terjadi padahal di lain sisi apabila di lihat kenyataan di lapangan masih banyak pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin.

- Melihat gambaran pelaksanaan dan hasil yang dicapai dalam penerapan disiplin pegawai pada tahun 2002, maka dalam tahun 2003 Pemerintah Kabupaten Jembrana menerapkan penegakan disiplin pegawai dengan menggunakan pendekatan-pendekatan strukturan, pendekatan prosedural dan manajerial, pendekatan perilaku serta pendekatan politik secara simultan. Penegakan disiplin dengan pendekatan-pendekatan tersebut yang disertai dengan komitmen yang kuat dari Bupati Jembrana untuk tetap melaksanakan kebijakan penegakan disiplin maka dalam tahun 2003 jumlah Pegawai Negeri Sipil yang terkena sanksi hukuman disiplin mengalami peningkatan yang signifikan. Hal ini disebabkan karena sistem kontrol dari pelaksanaan disiplin seperti absensi, pengawasan dan pemeriksaan dilaksanakan dengan sangat ketat yang disertai dengan pemberian sanksi sesuai dengan kebijakan serta sanksi berupa hukuman disiplin yang tidak ada toleransi.
- Dalam penegakan disiplin Pegawai Negeri Sipil dalam tahun 2004 Pemerintah Kabupaten Jembrana melaksanakan pendekatan perilaku yang lebih konkrit dengan upaya pembinaan untuk menumbuhkan kesadaran sehingga segenap Pegawai Negeri Sipil memiliki komitmen terhadap kebijakan penegakan disiplin yang dilakukan.

Dari penerapan dan penegakan disiplin yang ketat dan

konsisten sebagaimana telah dijelaskan di atas, maka hukuman disiplin yang telah dijatuhkan terhadap Pegawai Negeri Sipil khususnya pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana pada tahun 2002 sampai dengan 2004 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.3
Hukuman Disiplin Yang Telah Dijatuhkan Terhadap
Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah
Kabupaten Jembrana Dari Tahun 2001-2004

No	Jenis Hukuman Disiplin	Jumlah Hukuman Disiplin		
		2002	2003	2004
1	2	3	4	5
1	Tegoran lisan	25	43	15
2	Tegoran tertulis	1	-	-
3	Pernyataan tidak puas secara tertulis	-	2	-
4	Penundaan kenaikan gaji berkala maksimum 1 tahun.	-	1	-
5	Penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala maksimum 1 tahun	-	-	-
6	Penundaan kenaikan pangkat maksimum 1 tahun	1	-	1
7	Penurunan pangkat pada pangkat yang setingkat lebih rendah maksimum 1 tahun	2	1	-
8	Pembebasan dari jabatan	-	-	-
9	Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri	1	-	-
10	Pemberhentian tidak dengan hormat	-	-	-
	Jumlah	30	47	16

Sumber : Bagian Kepegawaian Setda Kabupaten Jembrana

Dari tabel di atas terlihat variasi jumlah hukuman disiplin setiap tahun dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2004, di mana hukuman disiplin yang dijatuhkan pada tahun 2003 mengalami peningkatan sebanyak 17 hukuman (56,66 %) dibandingkan dengan tahun 2002 dan pada tahun 2004 menurun secara drastis sebanyak 31 hukuman (65,95 %) dari tahun 2003. Hal ini disebabkan karena dibandingkan dengan tahun 2002 yang hanya menggunakan pendekatan struktural, maka dalam penegakan disiplin tahun 2003 semua pendekatan dilaksanakan secara simultan dengan komitmen yang tegas dan konsisten disertai dengan pengawasan yang ketat. Selanjutnya dengan melihat pelaksanaan sanksi hukuman disiplin pada tahun 2003 yang menunjukkan komitmen penegakan disiplin begitu tegas, tumbuhnya penerimaan terhadap sistem yang dilaksanakan dan tumbuhnya kesadaran dari masing-masing individu Pegawai Negeri Sipil maka dalam tahun 2004 terjadi penurunan hukuman disiplin Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember yang cukup drastis.

Jadi dengan penerapan disiplin terhadap Pegawai Negeri Sipil yang disertai dengan penjatuhan sanksi hukuman disiplin yang sesuai dengan tingkat kesalahannya, maka secara umum disiplin Pegawai Negeri Sipil khususnya pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember

dapat dikatakan cukup meningkat, namun demikian pengawasan dan pembinaan masih tetap perlu dilakukan secara terus menerus terhadap keseluruhan Pegawai Negeri Sipil.

b. Pemberian Kompensasi

Penerapan disiplin pegawai tersebut di atas diikuti dengan sistem pemberian kompensasi berupa gaji, tunjangan dan fasilitas lainnya yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai. Kompensasi berhubungan erat dengan motivasi seorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja, terutama dalam memenuhi tingkat kebutuhan ekstrinsiknya. Pemberian kompensasi kepada Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember dilaksanakan berdasarkan ketentuan peraturan yang berlaku, di samping kebijakan Pemerintah Daerah untuk memberikan kompensasi kepada Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kemampuan keuangan Daerah.

Jenis kompensasi yang umum diterima oleh Pegawai Negeri Sipil berdasarkan peraturan perundang-undangan, yaitu berupa gaji setiap bulan, di mana besarnya gaji adalah bervariasi menurut golongan dan masa kerja. Gaji merupakan kompensasi yang paling mendasar, karena seseorang mau bekerja sebagai sebagai Pegawai

Negeri Sipil adalah untuk memperoleh gaji dan dengan gaji tersebut dianggap akan dapat menjamin kehidupan masa depannya.

Di samping gaji maka khusus Pegawai Negeri Sipil yang memegang jabatan struktural mendapat tunjangan jabatan struktural setiap bulan yang besarnya sesuai dengan eselon yang diduduki.

Lain dari pada itu dalam rangka meningkatkan kesejahteraan pegawai, maka di samping gaji dan tunjangan jabatan yang diterima Pegawai Negeri Sipil, sejak tahun 2002 Pemerintah Kabupaten Jember telah membuat kebijakan untuk memberikan kompensasi berupa vakasi setiap bulan khusus kepada Pegawai Negeri Sipil yang memegang jabatan struktural, sedangkan untuk staf yang tidak memegang jabatan struktural diberikan tunjangan penghasilan masing-masing sebesar Rp. 100.000,- setiap bulan. Selanjutnya untuk mendorong kinerja Pegawai Negeri Sipil, Pemerintah Kabupaten Jember memberikan tunjangan kesejahteraan kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil termasuk di Sekretariat Daerah Kabupaten Jember setiap tahun masing-masing sebesar Rp. 1.000.000,-

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka jenis-jenis kompensasi yang diberikan dan diterima oleh Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember selama ini, yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.4
Jenis dan Besarnya Kompensasi Bagi Pegawai Negeri Sipil
Pada Sekretariat Dacrah Kabupaten Jembrana Tahun 2004

No	Jenis Kompensasi	Besarnya
1.	Gaji (seluruh PNS)	Rp.550.000 - Rp. 1.320.000,-/ bulan
2.	Tunjangan Jabatan (Kasubbag /Eselon IV)	Rp. 240.000,-/bulan
3.	Vakasi (Kasubbag/Eselon IV)	Rp. 200.000,-/bulan
4.	Tunjangan penghasilan (staf)	Rp. 100.000,-/bulan
5.	Uang Kesejahteraan (seluruh PNS)	Rp. 1.000.000,-/tahun

Sumber : Bagian Keuangan Setda Kabupaten Jembrana

Dengan memperoleh gaji dan tunjangan jabatan tentunya Pegawai Negeri Sipil sudah memperoleh haknya sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukannya. Namun kenyataannya kompensasi berupa gaji dan tunjangan jabatan struktural ini belum bisa mendorong peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Dacrah Kabupaten Jembrana secara optimal. Hal ini disebabkan karena gaji dan tunjangan jabatan struktural dianggap masih belum memadai untuk memenuhi kebutuhan Pegawai Negeri Sipil secara keseluruhan.

Demikian pula dengan memberikan tunjangan kesejahteraan pegawai pada tahun pertama dapat mendorong semangat kerja para

pegawai namun karena pada tahun berikutnya tunjangan kesejahteraan yang diberikan tetap sama maka semangat kerja pegawai kembali menurun yang terlihat dari disiplin kerja pegawai yang bersangkutan.

Untuk menanggulangi menurunnya semangat kerja Pegawai Negeri Sipil maka pemberian kompensasi yang diberikan diikuti dengan penerapan disiplin yang ketat. Hukuman disiplin dapat mengakibatkan seorang Pegawai Negeri Sipil kehilangan jabatan bahkan dapat diberhentikan sebagai Pegawai Negeri Sipil, sehingga dengan demikian Pegawai Negeri Sipil diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya, karena takut kehilangan penghasilan yang selama ini telah diterimanya.

c. Pemberian Penghargaan

Pemberian penghargaan merupakan salah satu faktor motivasi kerja bagi Pegawai Negeri Sipil khususnya yang berhubungan dengan upaya pemenuhan tingkat kebutuhan instrinsiknya.

Penghargaan kepada Pegawai Negeri Sipil berupa kenaikan pangkat, promosi, pendidikan dan pelatihan serta tanda penghargaan berdasarkan standar aturan yang berlaku dan sesuai dengan kemampuan keuangan Daerah. Data Pegawai Negeri Sipil yang mendapat kenaikan pangkat dari tahun 2002 sampai dengan tahun

2004 sebagai mana terlihat pada tabel berikut :

Tabel 5.5
Jumlah Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten
Jembrana Yang Naik Pangkat Tahun 2002 – 2004

No	Kenaikan Pangkat ke Golongan	Tahun		
		2002	2003	2004
1.	II	16	9	10
2.	III	11	19	25
3.	IV	1	3	1

Sumber : Bagian Kepegawaian Setda Kabupaten Jembrana

Kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil secara reguler dapat dilaksanakan setiap 4 (empat) tahun sekali yaitu pada bulan April atau Oktober yang didasari atas penilaian prestasi kerja yang bersangkutan. Penilaian prestasi kerja ini dituangkan dalam dalam Daftar Penilaian Pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri Sipil, namun dalam prakteknya penilaian pekerjaan dalam DP3 belum dapat menjamin bahwa pegawai yang diusulkan kenaikan pangkat memiliki prestasi kerja yang baik.

Selanjutnya Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana yang mendapat promosi jabatan dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2004 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.6

Jumlah Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana Yang Mendapat Promosi Jabatan Tahun 2002–2004

No	Promosi Jabatan	Tahun		
		2002	2003	2004
1.	Promosi ke Eselon IV.b	-	-	1
2.	Promosi ke Eselon IV.a	9	7	4
3.	Promosi ke Eselon III.b	-	-	-
4.	Promosi ke Eselon III.a	6	1	2
5.	Promosi ke Eselon II.b	-	-	-

Sumber : Bagian Kepegawaian Setda Kabupaten Jembrana

Tabel 5.6 di atas menunjukkan bahwa dari jumlah Pegawai Negeri Sipil yang ada maka Pegawai Negeri Sipil yang mendapat promosi jabatan sangat terbatas, yaitu 8,15 % pada tahun 2002, 4,35 % pada tahun 2003 dan 3,80 % pada tahun 2004. Hal ini disebabkan karena promosi jabatan didasari atas formasi jabatan, penilaian prestasi kerja dan kepercayaan pimpinan di samping pangkat, pendidikan dan pelatihan.

Sedangkan Pegawai Negeri Sipil yang diusulkan untuk mendapat tanda penghargaan yaitu tahun 2002 sebanyak 47 orang, tahun 2003 sebanyak 34 orang dan tahun 2004 sebanyak 29 orang yang didasarkan masa kerja pengabdian sebagai Pegawai Negeri Sipil yaitu selama 10 tahun, 20 tahun dan 30 tahun.

Dari semua bentuk penghargaan tersebut, maka yang

menjadi prioritas dari keinginan Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana adalah berupa kenaikan pangkat dan promosi jabatan karena hal tersebut secara otomatis akan berpengaruh terhadap imbalan dan tunjangan yang diperoleh.

d. Kinerja PNS

1). Fenomena Kinerja PNS

Dari data hasil penelitian untuk mengetahui tingkat kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana dengan 10 pertanyaan terdapat jawaban sebagaimana tertuang dalam tabel 5.6 berikut :

Tabel 5.7
Distribusi Jawaban Responden Pada Sekretariat Daerah
Kabupaten Jembrana Tentang Kinerja

No. Pertanyaan	Skor Jawaban Responden					Jumlah Responden
	0	1	2	3	4	
1	-	-	5	43	15	63
2	-	1	2	18	42	63
3	-	-	7	36	20	63
4	-	1	5	13	44	63
5	-	-	32	27	4	63
6	-	-	25	26	30	63
7	-	-	15	23	25	63
8	-	3	9	44	7	63
9	-	-	2	15	46	63
10	-	2	7	20	34	63
Prosentase	0%	1,43%	14,13%	42,06%	42,38%	100%

Sumber : Data hasil penelitian

Dari tabel 5.7 di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terbanyak pada skor jawaban 4 (sangat baik) dan 3 (baik) yaitu 42,38 % dan 42,06 %, sehingga sebagian besar responden (84,44%) menunjukkan kinerja yang sudah baik.

2). Hasil Cek Silang

Pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden dapat meragukan karena adanya kekhawatiran akan kemampuan diri yang sebenarnya, seperti kurang/tidak layak untuk disampaikan kepada orang lain, kurang memahami inti pertanyaan, tidak sungguh-sungguh menjawab pertanyaan, ingin menyembunyikan keadaan yang sebenarnya dan sebagainya.

Oleh karena itu perlu dilakukan atau dikembangkan dengan metode lain berupa cek silang kepada pimpinan untuk lebih menjamin obyektifitas data yang diperoleh.

Dari data penelitian terhadap pimpinan yakni para Kepala Bagian pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember dengan 10 butir pertanyaan, terdapat jawaban sebagaimana tertuang dalam tabel berikut :

Tabel 5.8
Distribusi Penilaian Para Kepala Bagian Terhadap Kinerja Responden Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana

No. Pertanyaan	Skor Jawaban Responden					Jumlah Responden
	0	1	2	3	4	
1	-	-	17	37	9	63
2	-	3	20	34	6	63
3	-	-	12	47	4	63
4	-	-	15	41	7	63
5	2	6	17	38	-	63
6	-	8	36	17	2	63
7	-	-	22	41	-	63
8	-	-	20	40	1	63
9	-	-	39	24	-	63
10	-	-	13	48	2	63
Prosentase	0,32%	2,70%	33,49 %	58,57%	4,92 %	100%

Sumber : Data hasil penelitian

Dari tabel 5.8 di atas terlihat bahwa penilaian atasan terhadap responden di masing-masing Bagian pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana, dari 10 pertanyaan tentang kinerja responden yang disampaikan maka para Kepala Bagian memberikan jawaban sebagian besar pada skor jawaban 3 (baik) dan 2 (cukup baik) yaitu 58,57 % dan 33,49 %. Dengan demikian dari hasil cek silang berdasarkan penilaian atasan maka Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana sebagian besar (%) dinilai sudah di atas cukup baik.

Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang sudah di atas cukup baik tersebut selanjutnya dilakukan analisa apakah ada hubungan dan pengaruhnya dengan penerapan disiplin, kompensasi dan penghargaan serta seberapa besar dampak dari pengaruh tersebut terhadap pencapaian kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana.

5.2. Analisis dan Hasil Penelitian

5.2.1. Analisis Regresi Linier Berganda

Dari tabulasi data hasil penelitian yang dilakukan, selanjutnya dimasukkan ke dalam komputer dengan memakai program SPSS for Windows versi 10.05. List data hasil pengolahan komputer dengan menggunakan program SPSS for Windows versi 10.05 tersebut disajikan pada lampiran 5 dan hasil perhitungan regresi linier berganda disajikan pada lampiran 6.

Hasil perhitungan/pengolahan data dengan menggunakan program SPSS for Windows versi 10.05 tersebut dapat dibuat tabel berikut ini.

TABEL 5.9
Hasil Pengolahan SPSS For Windows Versi 10.05

Koefisien Regresi	Koefisien Korelasi (R)	Koefisien Determinasi (R Square)	F-hitung (F)	DF
a = 0,639	0,910	0,828	94,442	3 ; 59
b1 = 0,363				
b2 = 0,225				
b3 = 0,252				

Sumber : Lampiran 6

Untuk mengetahui pola pengaruh antara variabel bebas penerapan disiplin (X_1), kompensasi (X_2), penghargaan (X_3) secara simultan terhadap variabel terikat yaitu kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y), digunakan analisis regresi linier berganda dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

Keterangan :

- X_1 = Penerapan disiplin
- X_2 = Kompensasi
- X_3 = Penghargaan
- Y = Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- a = Angka konstan
- b_1, b_2, b_3 = Koefisien regresi yang berhubungan penerapan disiplin, kompensasi dan penghargaan

Dari hasil perhitungan SPSS yang ditampilkan pada table 5.9 diatas maka diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 0,639 + 0,363 X_1 + 0,225 X_2 + 0,252 X_3$$

Berdasarkan hasil persamaan yang diperoleh ini, maka dapat dijelaskan pola pengaruh variabel penerapan disiplin (X_1), kompensasi (X_2), penghargaan (X_3) secara simultan terhadap variabel terikat kinerja pegawai negeri sipil (Y), adalah sebagai berikut :

- Terdapat pola pengaruh positif secara simultan dari variabel bebas penerapan disiplin (X_1), kompensasi (X_2), penghargaan (X_3) terhadap variabel terikat kinerja pegawai negeri sipil (Y).
- Apabila variabel bebas pengaruh variabel penerapan disiplin (X_1), kompensasi (X_2), penghargaan (X_3), masing-masing besarnya sama dengan 0, maka

kinerja pegawai negeri sipil (Y) adalah sebesar konstanta (a), yaitu 0,639 satuan. Hal ini didapat dari perhitungan :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

$$Y = 0,639 + 0,363 X_1 + 0,225 X_2 + 0,252 X_3$$

$$Y = 0,639 + 0,363 \times 0 + 0,225 \times 0 + 0,252 \times 0$$

$$Y = 0,639 + 0 + 0 + 0$$

$$Y = 0,639$$

Ini berarti bahwa apabila pimpinan tidak memberikan perhatian terhadap variabel penerapan disiplin (X_1), kompensasi (X_2), penghargaan (X_3) sehingga masing-masing nilainya 0, maka kinerja pegawai negeri sipil adalah sebesar 0,639 satuan (0,639 skor).

- Selanjutnya setelah pimpinan memberikan perhatian terhadap variabel bebas penerapan disiplin (X_1), kompensasi (X_2) dan penghargaan (X_3), sehingga masing-masing menjadi satu satuan, di mana nilai kinerja (Y) konstan 0,639 = 0 maka berdasarkan hasil pengolahan SPSS pada lampiran 6 persamaan linier berganda tersebut akan menjadi :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

$$Y = 0 + 0,396 X_1 + 0,319 X_2 + 0,311 X_3$$

$$Y = 0 + 0,396 \times 1 + 0,319 \times 1 + 0,311 \times 1$$

$$Y = 0 + 0,396 + 0,319 + 0,311$$

$$Y = 1,026$$

Ini berarti bahwa dengan memperhatikan variabel bebas penerapan disiplin (X_1), kompensasi (X_2), penghargaan (X_3) di mana masing-masing besarnya satu satuan (satu skor), maka terdapat pengaruh positif antara variabel bebas penerapan disiplin (X_1), kompensasi (X_2), penghargaan (X_3) dengan kinerja pegawai negeri sipil (Y) yaitu sebesar 1.026 skor.

Berdasarkan penjelasan di atas, secara umum dapat dinyatakan bahwa variabel bebas penerapan disiplin (X_1), kompensasi (X_2), penghargaan (X_3) secara simultan memiliki pola pengaruh positif terhadap kinerja pegawai negeri sipil (Y) di Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana. Ini menunjukkan bahwa apabila variabel penerapan disiplin (X_1), kompensasi (X_2), penghargaan (X_3) secara bersama-sama ditingkatkan, maka kinerja pegawai negeri sipil (Y) akan meningkat. Sebaliknya apabila variabel penerapan disiplin (X_1), kompensasi (X_2), penghargaan (X_3) secara bersama-sama dikurangi, maka akan terjadi penurunan kinerja pegawai negeri sipil (Y).

5.2.2. Analisis Koefisien Determinasi atau uji R^2

Digunakan untuk mengetahui persentase besarnya pengaruh variabel yang diteliti, yaitu antara variabel bebas penerapan disiplin (X_1), kompensasi (X_2) dan penghargaan (X_3) secara simultan terhadap variabel terikat kinerja pegawai negeri sipil (Y) di Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana. Nilai koefisien determinasi (R^2) dari lampiran 6 sebesar 0,828 atau 82,80% yang berarti variabel tingkat penerapan disiplin (X_1), kompensasi (X_2) dan penghargaan (X_3) dapat menjelaskan variabel kinerja Pegawai Negeri Sipil

(Y) di Sekretariat Daerah Kabupaten Jember sebesar 82,80% sedangkan sisanya sebesar 17,2% dijelaskan oleh variabel/faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Dengan pengaruh variabel penerapan disiplin (X_1), kompensasi (X_2), penghargaan (X_3) sebesar 82,80% ini, menunjukkan pentingnya kombinasi variabel penerapan disiplin (X_1), kompensasi (X_2), penghargaan (X_3), untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil (Y) di Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.

5.2.3. Uji F (F-test)

Untuk menguji nyata tidaknya pengaruh variabel bebas penerapan disiplin (X_1), kompensasi (X_2) dan penghargaan (X_3) secara simultan terhadap variabel terikat kinerja pegawai negeri sipil (Y), maka dilakukan pengujian dengan menggunakan uji F (F-test).

Uji F dilakukan dengan menggunakan cara penarikan kesimpulan pengujian menurut Suharsimi Arikunto (2002:293-294), yaitu jika $F_o \geq F_t$ 5 % maka :

- Harga F_o yang diperoleh signifikan
- Ada perbedaan mean secara signifikan,
- Hipotesis nihil (H_o) ditolak
- $p < 0,05$ atau $p = 0,05$

Dari hasil pengolahan data dengan Program SPSS versi 10.05 yang dituangkan pada lampiran 6 diperoleh nilai F_{hitung} (F_o) sebesar 94,442,

sedangkan nilai F_{tabel} (F_t) 5 % dilihat dari nilai F pada lampiran 7 yaitu sebesar 2,76. Dengan demikian nilai F_o lebih besar dari nilai F_t , berdasarkan taraf signifikansi 5%.

Selanjutnya uji F untuk menguji koefisien regresi secara simultan dilakukan dengan membandingkan antara nilai p dengan $\alpha = 5 \%$, di mana jika nilai $p < \alpha$ atau $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ berarti H_0 ditolak atau hipotesis penelitian yang diajukan diterima.

Dilihat dari lampiran 6 nilai p yang diperoleh sebesar 0,000 maka nilai $p < \alpha \%$ yaitu $p = 0,000 < \alpha = 0,05$ dan dilihat dari nilai F di atas $F_{\text{hitung}} = 94,442 > F_{\text{tabel}} = 2,76$.

Jadi berdasarkan cara penarikan kesimpulan tersebut di atas maka pada taraf kepercayaan 5% secara simultan variabel bebas penerapan disiplin (X_1), kompensasi (X_2), penghargaan (X_3) memiliki pengaruh positif yang nyata (signifikan) terhadap kinerja pegawai negeri sipil (Y) di Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana, sehingga berarti hipotesis nihil (H_0) ditolak dan hipotesis penelitian diterima.

Jadi hipotesis penelitian telah terbukti yaitu bahwa penerapan disiplin, kompensasi dan penghargaan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana.



BAB 6

PEMBAHASAN

BAB 6

PEMBAHASAN

6.1. Pengaruh Secara Simultan Penerapan Disiplin, Kompensasi Dan Penghargaan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Dari pengolahan data hasil penelitian sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa variabel bebas penerapan disiplin, kompensasi dan penghargaan memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap variabel terikat kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana. Untuk melihat adanya hubungan pengaruh ketiga variabel bebas dengan variabel terikat tersebut dibuktikan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, analisis koefisien determinasi dan uji F.

Berdasarkan analisis regresi linier berganda terhadap data hasil penelitian telah dapat dibuktikan adanya hubungan pengaruh ketiga variabel bebas dengan variabel terikat yaitu apabila variabel bebas pengaruh penerapan disiplin (X_1), kompensasi (X_2) dan penghargaan (X_3), masing-masing besarnya 0, maka kinerja pegawai negeri sipil (Y) adalah sebesar konstanta (a) yaitu 0,639 satuan.

Sedangkan apabila variabel bebas penerapan disiplin (X_1), kompensasi (X_2), penghargaan (X_3) meningkat masing-masing menjadi satu satuan, dengan

kinerja pegawai negeri sipil (Y) konstan $0,639 = 0$ maka terjadi pengaruh positif terhadap kinerja sebesar 1,026 satuan.

Ini berarti bahwa apabila variabel penerapan disiplin (X_1), kompensasi (X_2) dan penghargaan (X_3) secara bersama-sama ditingkatkan, maka kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) akan meningkat. Sebaliknya apabila variabel penerapan disiplin (X_1), kompensasi (X_2) dan penghargaan (X_3) secara bersama-sama dikurangi, maka akan terjadi penurunan kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y).

Selanjutnya berdasarkan analisis koefisien determinasi atau uji R dapat diketahui besarnya hubungan ketiga variabel bebas terhadap kinerja yaitu sebesar 82,80% yang berarti variabel tingkat penerapan disiplin (X_1), kompensasi (X_2) dan penghargaan (X_3) dapat menjelaskan variabel kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) di Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana sebesar 82,80% sedangkan sisanya sebesar 17,2% dijelaskan oleh variabel/faktor lain yang tidak diteliti. Dengan besarnya pengaruh ketiga variabel bebas terhadap kinerja tersebut, menunjukkan pentingnya kombinasi antara pelaksanaan penerapan disiplin, pemberian kompensasi dan penghargaan, untuk meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana.

Kemudian dengan menggunakan uji F di mana kriteria yang digunakan yaitu apabila nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $p < \alpha$ berarti H_0 ditolak

atau hipotesis penelitian diterima. Dari hasil Uji F menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} diperoleh sebesar 94,442 lebih besar dari nilai F_{tabel} 5 % yaitu sebesar 2,76 serta nilai p sebesar 0,000 lebih kecil dari α 5% = 0,005, sehingga hipotesis penelitian telah dapat dibuktikan yaitu bahwa penerapan disiplin, pemberian kompensasi dan penghargaan secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana.

Pengaruh penerapan disiplin, kompensasi dan penghargaan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana terlihat pada distribusi jawaban responden dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

6.1.1. Penerapan Disiplin.

Data penelitian menunjukkan bahwa sebelum dilaksanakan penerapan disiplin yang ketat, disiplin Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana boleh dikatakan rendah dilihat dari disiplin waktu dan disiplin kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena kurang tegasnya pelaksanaan disiplin pegawai terkait dengan pengawasan dan pelaksanaan hukuman disiplin bagi pegawai yang tidak disiplin.

Dengan penerapan disiplin secara tegas sejak tahun 2002 oleh Pemerintah Kabupaten Jembrana, secara perlahan disiplin Pegawai

Negeri Sipil khususnya di Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana sudah mulai menunjukkan adanya peningkatan.

Hasil penelitian mengenai penerapan disiplin menunjukkan bahwa dari 10 (sepuluh) pertanyaan yang disampaikan maka distribusi jawaban responden memperlihatkan 42,86 % responden menjawab pada skor jawaban 4 (sangat baik), 39,05 % responden menjawab pada skor jawaban 3 (baik) dan 15,08 % responden menjawab pada skor jawaban 3 (cukup baik).

Jawaban responden didukung oleh kenyataan bahwa dengan menumbuhkan komitmen dan motivasi, Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana dapat menerima penerapan disiplin sehingga secara sadar mereka mau mentaati semua aturan disiplin yang telah ditentukan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka. Hal ini terlihat dari ketaatan terhadap waktu masuk kantor, waktu kerja, waktu istirahat dan waktu pulang kantor yang dibuktikan dengan hasil absensi baik melalui mesin absensi (handkey) maupun dengan absen secara manual.

6.1..2. Pemberian Kompensasi.

Penerapan disiplin yang ketat tanpa dibarengi dengan pemberian imbalan maka kinerja Pegawai Negeri Sipil tidak akan dapat berjalan dengan baik, karena orang ingin bekerja Pegawai Negeri Sipil pada

dasarnya adalah untuk mendapatkan imbalan terutama berupa uang. Namun sebaliknya pemberian kompensasi tanpa diikuti dengan penerapan disiplin dan pengawasan, maka kinerja Pegawai Negeri Sipil tidak akan bisa dengan sendirinya berjalan dengan baik.

Pemberian kompensasi yang diterapkan sejak tahun 2002 telah cukup mendorong semangat dan motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember. Hasil penelitian mengenai pemberian kompensasi menunjukkan bahwa dari 10 (sepuluh) pertanyaan yang disampaikan maka distribusi jawaban responden memperlihatkan 33,81 % responden menjawab pada skor jawaban 4 (sangat memuaskan), 25,40 % responden menjawab pada skor jawaban 3 (memuaskan) dan 27,46 % responden menjawab pada skor jawaban 3 (cukup memuaskan).

Hal ini telah menunjukkan bahwa responden sebagian besar sudah puas dengan kompensasi yang diberikan dan sebanding dengan beban kerja yang dilaksanakannya, sehingga dengan demikian mereka akan lebih termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan selanjutnya.

6.1.3. Pemberian Penghargaan.

Sebagaimana halnya dengan pemberian kompensasi, maka dalam penerapan disiplin yang ketat untuk meningkatkan kinerja Pegawai

Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember juga harus diikuti dengan pemberian penghargaan. Penghargaan atas prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara psikologis akan dapat memberikan dorongan dan menumbuhkan semangat kerja disamping karena adanya imbalan berupa uang. Bahkan karena mendapat penghargaan Pegawai negeri Sipil akan lebih bersemangat untuk meningkatkan kinerjanya, misalnya karena mendapat promosi jabatan atau kenaikan pangkat yang berarti di dalamnya melekat tanggung jawab. Hasil penelitian mengenai pemberian penghargaan menunjukkan bahwa dari 10 (sepuluh) pertanyaan yang disampaikan maka distribusi jawaban responden memperlihatkan 34,13% responden menjawab pada skor jawaban 4 (sangat memuaskan), 37,78 % responden menjawab pada skor jawaban 3 (memuaskan) dan 27,46 % responden menjawab pada skor jawaban 3 (cukup memuaskan). Hal ini telah menunjukkan bahwa responden sebagian besar sudah puas dengan penghargaan yang diberikan atas beban kerja yang dilaksanakannya, sehingga dengan demikian mereka akan lebih termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan selanjutnya.

6.1.4. Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Sebagaimana telah dibuktikan bahwa penerapan disiplin, pemberian kompensasi dan penghargaan secara simultan memiliki pengaruh

yang signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana.

Dari data hasil penelitian untuk mengetahui tingkat kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana dengan 10 (sepuluh) pertanyaan terdapat distribusi jawaban responden memperlihatkan 42.38% responden menjawab pada skor jawaban 4 (sangat baik), 42.06 % responden menjawab pada skor jawaban 3 (baik) dan 14.13 % responden menjawab pada skor jawaban 2 (cukup baik).

Selanjutnya berdasarkan hasil cek silang dengan memberikan 10 pertanyaan mengenai kinerja bawahan untuk mendapatkan obyektifitas tentang kinerja responden, terdapat distribusi jawaban yaitu 4.92% responden menjawab pada skor jawaban 4 (sangat baik), 58.57 % responden menjawab pada skor jawaban 3 (baik) dan 33,49 % responden menjawab pada skor jawaban 2 (cukup baik).

Hasil penelitian tersebut selanjutnya digabungkan, di mana seluruh skor jawaban baik dari responden dan skor jawaban penilaian dari atasan terhadap responden dijumlah dan dicari mean untuk digunakan sebagai bahan analisis.

6.2. Pencapaian Kinerja Organisasi

Penerapan disiplin, kompensasi dan penghargaan diketahui secara simultan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana. Pengaruh positif kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana tersebut dapat dibuktikan dari tingkat pencapaian kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana yang diukur dari pelaksanaan kegiatan dari masing-masing Bagian pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana yang tertuang dalam APBD Kabupaten Jembrana Tahun 2004.

Berdasarkan laporan pelaksanaan APBD Kabupaten Jembrana Tahun 2004, dapat dilihat pencapaian kinerja dari masing-masing Bagian pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana sampai dengan bulan Oktober 2004, sebagai berikut :

- 1). Bagian Hukum Organisasi dan Tata Laksana.
 - a. Jumlah Kegiatan : 4 kegiatan.
 - b. Pencapaian target penyelesaian kegiatan :
 - 90 – 100 % sebanyak : 1 kegiatan
 - 80 – 89 % sebanyak : 2 kegiatan
 - 70 – 79 % sebanyak : 1 kegiatan
 - 60 – 69 % sebanyak : - kegiatan
 - Di bawah 60 % sebanyak : - kegiatan

2). Bagian Pemerintahan

- a. Jumlah Kegiatan : 12 kegiatan.
- b. Pencapaian target penyelesaian kegiatan :
 - 90 – 100 % sebanyak : 7 kegiatan
 - 80 – 89 % sebanyak : 2 kegiatan
 - 70 – 79 % sebanyak : 1 kegiatan
 - 60 – 69 % sebanyak : 1 kegiatan
 - Di bawah 60 % sebanyak : 1 kegiatan

3). Bagian Kepegawaian.

- c. Jumlah Kegiatan : 17 kegiatan.
- d. Pencapaian target penyelesaian kegiatan :
 - 90 – 100 % sebanyak : 5 kegiatan
 - 80 – 89 % sebanyak : 10 kegiatan
 - 70 – 79 % sebanyak : 1 kegiatan
 - 60 – 69 % sebanyak : - kegiatan
 - Di bawah 60 % sebanyak : 1 kegiatan

4). Bagian Umum

- a. Jumlah kegiatan : 12 kegiatan.
- b. Pencapaian target penyelesaian kegiatan :
 - 90 – 100 % sebanyak : 8 kegiatan
 - 80 – 89 % sebanyak : 2 kegiatan

- 70 – 79 % sebanyak : 2 kegiatan
- 60 – 69 % sebanyak : - kegiatan
- Di bawah 60 % sebanyak : - kegiatan

5). Bagian Sosial Budaya.

- a. Jumlah kegiatan : 4 kegiatan.
- b. Pencapaian target penyelesaian kegiatan :
 - 90 – 100 % sebanyak : 1 kegiatan
 - 80 – 89 % sebanyak : 1 kegiatan
 - 70 – 79 % sebanyak : 2 kegiatan
 - 60 – 69 % sebanyak : - kegiatan
 - Di bawah 60 % sebanyak : - kegiatan

6). Bagian Ekonomi dan Pembangunan

- a. Jumlah kegiatan : 5 kegiatan.
- b. Pencapaian target penyelesaian kegiatan :
 - 90 – 100 % sebanyak : 3 kegiatan
 - 80 – 89 % sebanyak : - kegiatan
 - 70 – 79 % sebanyak : - kegiatan
 - 60 – 69 % sebanyak : 2 kegiatan
 - Di bawah 60 % sebanyak : - kegiatan

7). Bagian Pendapatan.

- a. Jumlah kegiatan : 7 kegiatan.

b. Pencapaian target penyelesaian kegiatan :

- 90 – 100 % sebanyak : 4 kegiatan
- 80 – 89 % sebanyak : 1 kegiatan
- 70 – 79 % sebanyak : 2 kegiatan
- 60 – 69 % sebanyak : - kegiatan
- Di bawah 60 % sebanyak : - kegiatan

8). Bagian Keuangan**c. Jumlah kegiatan : 8 kegiatan.****d. Pencapaian target penyelesaian kegiatan :**

- 90 – 100 % sebanyak : 4 kegiatan
- 80 – 89 % sebanyak : 3 kegiatan
- 70 – 79 % sebanyak : 1 kegiatan
- 60 – 69 % sebanyak : - kegiatan
- Di bawah 60 % sebanyak : - kegiatan

Belum tercapainya target penyelesaian kegiatan baik pada belanja aparatur maupun belanja publik disebabkan antara lain karena :

- Rencana kegiatan yang dijadwalkan pada triwulan keempat (triwulan terakhir).
- Waktu penyelesaian baru sampai pada bulan Oktober 2004 yang berarti masih ada waktu 2 (dua) bulan untuk pencapaian target 100 %.
- Faktor-faktor lain di luar pegawai.

Dari laporan pelaksanaan laporan pelaksanaan APBD tersebut, maka secara keseluruhan jumlah kegiatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana dalam tahun 2004 sebanyak 69 kegiatan, dengan pencapaian target penyelesaian kegiatan sampai dengan bulan Oktober 2004 sebanyak 54 kegiatan atau telah mencapai target penyelesaian di atas 80 %. Dengan terbuktinya hipotesis penerapan disiplin, pemberian kompensasi dan penghargaan memiliki pengaruh secara simultan terhadap Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana serta dengan pencapaian kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana tersebut membuktikan bahwa penerapan disiplin, pemberian kompensasi dan penghargaan terhadap Pegawai Negeri Sipil berpengaruh secara positif terhadap kinerja instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana.



BAB 7
PENUTUP

BAB 7

PENUTUP

7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa data sebagaimana diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh ketiga variabel bebas yaitu penerapan disiplin (X1), kompensasi (X2) dan penghargaan (X3) dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana. Hal ini berarti bahwa dengan memperhatikan penerapan disiplin, pemberian kompensasi dan penghargaan akan dapat mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana.
2. Pengaruh ketiga variabel bebas yaitu penerapan disiplin (X1), kompensasi (X2) dan penghargaan (X3) secara simultan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana dijelaskan sebesar 82,80 %, sedangkan 17,20 % dijelaskan oleh variabel/faktor lain yang tidak diteliti.
3. Pengaruh penerapan disiplin, kompensasi dan penghargaan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil, memiliki pengaruh positif terhadap kinerja instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana yang diukur dari

pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Jember Tahun 2004.

7.2. Sa r a n

Bertitik tolak dari kesimpulan hasil penelitian tersebut di atas, maka dapat disarankan sebagai berikut :

1. Penerapan disiplin Pegawai Negeri Sipil agar dilaksanakan secara terus menerus dan konsisten yang diikuti dengan pembinaan pegawai, mensosialisasikan kewajiban dan larangan bagi Pegawai Negeri Sipil melalui buku saku yang diberikan kepada masing-masing Pegawai Negeri Sipil, serta penjatuhan hukuman (*punishment*) secara tegas sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku.
2. Pemberian kompensasi dan penghargaan kepada Pegawai Negeri Sipil agar disesuaikan dengan prestasi kerja, sehingga terdapat perbedaan antara pegawai yang kinerjanya tinggi dengan pegawai yang kinerjanya rendah.
3. Untuk dapat melakukan pengukuran kinerja Pegawai Negeri Sipil secara obyektif maka perlu adanya standard kinerja bagi Pegawai Negeri Sipil yang lebih akurat, disamping itu pemberian nilai pada DP3 yang digunakan selama ini sebagai sarana penilaian terhadap Pegawai Negeri Sipil agar diperketat sesuai dengan kondisi yang sebenarnya dari Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.



DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, S., 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta, BPFE
- Cushway, B., 1994, (Terjemahan Paloepe Tyas Rahadjeng, 1996), *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Jakarta, PT Elex Media Komputindo
- Dharma, A., 2000, *Manajemen Supervisi*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada
- Gorda, IGN., 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Denpasar, Widya Kriya Gematama
- Handoko, TH., 2001, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE
- Simamora, Henry, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, STIE YKPN
- Irianto, J., 2001, *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya, Insan Cendekia
- MacKenna, E. & Nic Beech (Terjemahan Toto Budi Santoso), 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta. Andi & Pearson Education Asia Pte.Ltd
- Nainggolan, H, 1984, *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*, Jakarta
- Nazir, M., 1998, *Metode Penelitian*, Jakarta, Ghalia Indonesia
- Ndraha, T., 1999, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Ranupandojo, H. & Husnan, S., 2002, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta, BPFE
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia Dan Produktifitas Kerja*, Bandung, Mandar Maju
- Setiono, B., 2002, *Jaring Birokrasi, Tinjauan dari Aspek Politik dan Administrasi*, Jakarta, PT Gusu Press.
- Saydam, G., 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*, Jakarta, Djambatan.
- Siagian, S P., 2002, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*, Jakarta, Rineka Cipta
- Singarimbun, M dan Effendi, S., 1999, *Metode Penelitian Survei*, Yogyakarta, PT Pustaka LP3ES Indonesia

- Sulistiyani, A T & Rosidah, 2003, **Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik**, Yogyakarta , Graha Ilmu
- Toha, M., 2003, **Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya**, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada
- Tohardi, A., 2002, **Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia**, Bandung, Mandar Maju
- Umar, H., 2003, **Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi**, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama
- Winardi, J., 2002, **Motivasi & Pemotivasian dalam Manajemen**, Jakarta, PT.Raja Grafindo Persada.



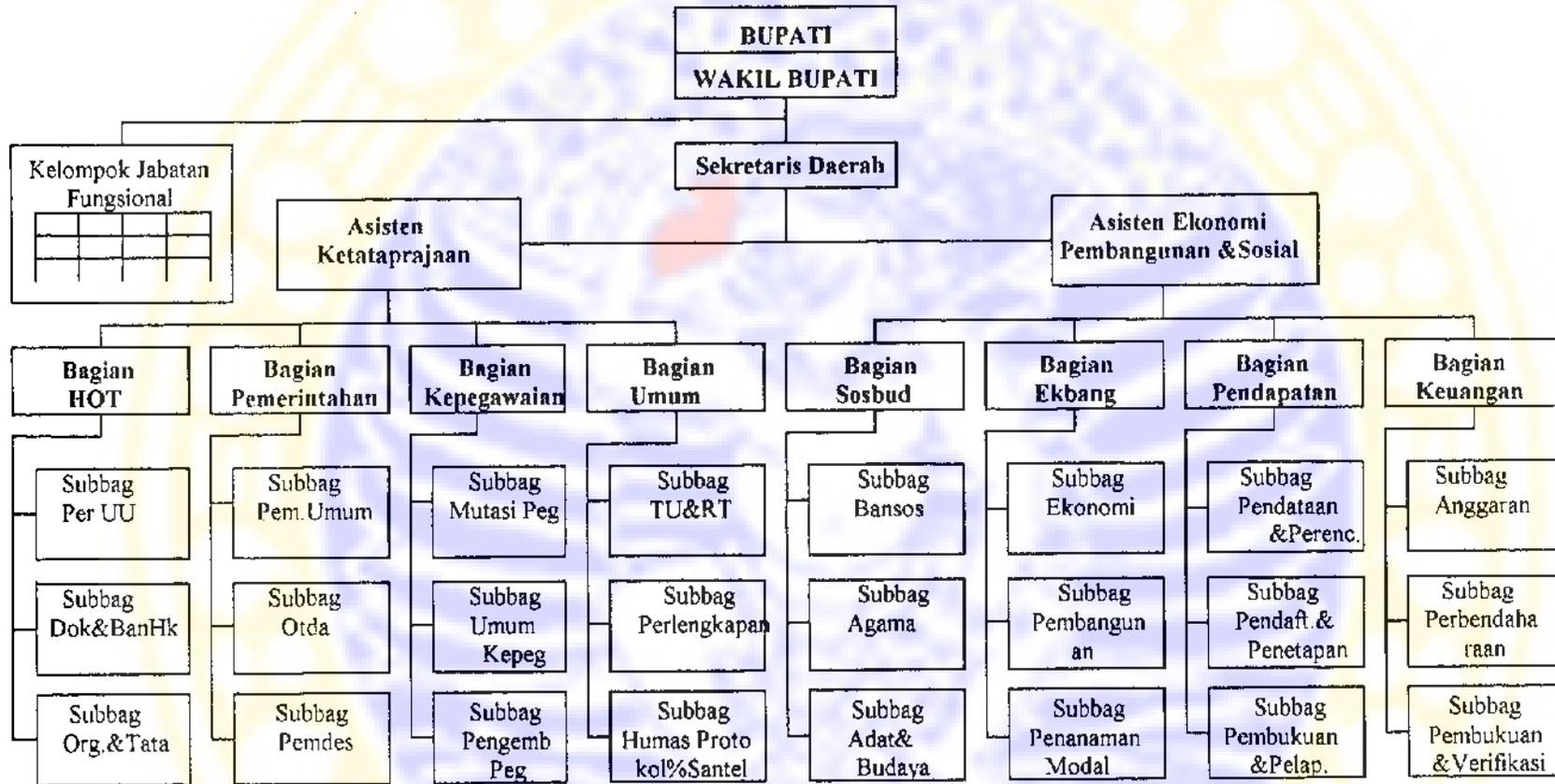
LAMPIRAN

Lampiran : I

Jadwal Rencana Kerja Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Tahun 2004											
		Jan	Peb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agst	Sept	Okt	Nop	
i.	Susun Pra Konsep	—											
ii.	Susun Konsep		==										
iii.	Sempurnakan Konsep		—										
iv.	Susun Proposal			==	==								
v.	Ujian Proposal					==							
vi.	Penelitian						==	==	==	==			
vii.	Bimbingan									==	==	==	
viii.	Ujian											==	==

STRUKTUR ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEMBRANA



Sumber : Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 10 Tahun 2003

Lampiran : 3

**PROGRAM STUDI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PROGRAM PASCA SARJANA UNIVERSITAS AIRLANGGA
S U R A B A Y A**

Negara, Oktober 2004

Kepada

Yth.

di -

Negara

Dengan hormat,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir saya selaku mahasiswa Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya, saya sedang melakukan penelitian tentang pengaruh penerapan disiplin, kompensasi dan penghargaan Pegawai Negeri Sipil Terhadap Kinerja Instansi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.

Berkaitan dengan hal tersebut, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk memberikan data dan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang saya sampaikan, sebagai terlampir.

Jawaban Bapak/Ibu/Sdr/i adalah semata-mata untuk kegiatan penelitian dan saya jamin kerahasiaannya

Atas perhatian serta kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

I Made Wisarjita

KUESIONER PENELITIAN

I. DATA RESPONDEN

1. Nomor Responden :
2. N a m a :
3. Tanggal lahir / Umur :
4. Jenis Kelamin :
5. Pendidikan :
6. Pangkat / Golongan Ruang :
7. Masa Kerja :

II. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk dapat mengisi kuesioner yang penulis bagikan.
2. Hasil dari pengisian kuesioner ini dijamin kerahasiaannya.
3. Beri tanda "X" (silang) pada jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr/i anggap paling sesuai.
4. Dimohon untuk menjawab semua pertanyaan dengan benar.

III. DAFTAR PERTANYAAN

A. PERTANYAAN TENTANG PENERAPAN DISIPLIN

1. Apakah Bapak/Ibu/Sdr/i sudah mentaati kewajiban dan larangan bagi PNS yang telah diatur dalam ketentuan tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil ?
 - a. Tidak mentaati
 - b. Kurang mentaati
 - c. Cukup mentaati
 - d. Sudah mentaati
 - e. Selalu mentaati
2. Bagaimana ketepatan Bapak/Ibu/Sdr/i dalam memenuhi absen pagi?
 - a. Selalu terlambat
 - b. Sering terlambat
 - c. Cukup sering terlambat
 - d. Kadang-kadang terlambat
 - e. Tidak pernah terlambat
3. Bagaimana tingkat kehadiran Bapak/Ibu/Sdr/i di kantor ?
 - a. Kurang dari 59 %

- b. 60 - 70 %
 - c. 70 - 79 %
 - d. 80 - 89 %
 - e. 90 - 100 %
4. Apakah Bapak/Ibu/Sdr/i selalu menganggap keterlambatan kerja merupakan hal yang tidak wajar dan dapat menghambat tercapainya tujuan.
 - a. Tidak pernah
 - b. Jarang
 - c. Cukup sering
 - d. Sering
 - e. Selalu
 5. Apakah Bapak/Ibu/Sdr/i memanfaatkan waktu kerja dengan baik?
 - a. Tidak pernah
 - b. Jarang
 - c. Cukup Sering
 - d. Sering
 - e. Selalu
 6. Bapak/Ibu/Sdr/i mengerjakan tugas kantor walaupun tidak diperintah oleh atasan.
 - a. Tidak pernah
 - b. Jarang
 - c. Cukup Sering
 - d. Sering
 - e. Selalu
 7. Dengan pelaksanaan penerapan disiplin yang tegas di kantor Bapak/Ibu/Sdr/i, bagaimanakah perilaku kerja Bapak/Ibu/Sdr/i ?
 - a. Tidak bersemangat
 - b. Kurang bersemangat
 - c. Cukup bersemangat
 - d. Bersemangat
 - e. Sangat bersemangat
 8. Dengan digunakannya mesin absensi (handkey), apakah Bapak/Ibu/Sdr/i masuk kantor lebih awal dari jam kerja ?
 - a. Selalu lebih lambat
 - b. Kadang-kadang lambat
 - c. Mendekati jam kerja
 - d. Tepat waktu
 - e. Selalu lebih awal
 9. Pekerjaan Bapak/Ibu/Sdr/i di kantor akan dirasakan lebih ringan apabila Bapak/Ibu/Sdr/i tidak absen.
 - a. Berat
 - b. Cukup berat
 - c. Ringan
 - d. Lebih ringan
 - e. Sangat ringan
 10. Apakah untuk meningkatkan disiplin kerja dari Bapak/Ibu/Sdr/i perlu selalu mendapat pengawasan ?
 - a. Sangat perlu
 - b. Perlu
 - c. Cukup perlu

- d. Kurang perlu
- c. Tidak perlu

B. PERTANYAAN TENTANG PEMBERIAN KOMPENSASI

1. Untuk mendorong semangat kerja Bapak/Ibu/Sdr/i dalam melaksanakan tugas dinas, apakah sistem penggajian dan besarnya gaji PNS perlu mendapat perbaikan ?
 - a. Tidak perlu
 - b. Kurang perlu
 - c. Cukup perlu
 - d. Perlu
 - e. Sangat perlu
2. Apakah besarnya gaji pokok yang Bapak/Ibu/Sdr/i terima setiap bulan cocok dengan beban dan hasil kerja sehari-hari ?
 - a. Tidak memuaskan
 - b. Kurang memuaskan
 - c. Cukup memuaskan
 - d. Memuaskan
 - e. Sangat memuaskan
3. Dengan pembayaran gaji yang tepat waktu apakah Bapak/Ibu/Sdr/i selalu dapat melaksanakan tugas dengan lebih baik, karena beban kebutuhan hidup Bapak/Ibu/Sdr/i telah segera terpenuhi ?
 - a. Tidak pernah
 - b. Kadang-kadang
 - c. Cukup sering
 - d. Sering
 - e. Selalu
4. Apakah besarnya uang tunjangan kesejahteraan yang Bapak/Ibu/Sdr/i terima setiap bulan dapat memuaskan dibanding dengan kebutuhan sehari-hari ?
 - a. Tidak memuaskan
 - b. Kurang memuaskan
 - c. Cukup memuaskan
 - d. Memuaskan
 - e. Sangat memuaskan
5. Apakah besarnya uang lembur cocok dengan beban tugas yang Bapak/Ibu/Sdr/i kerjakan ?
 - a. Tidak cocok
 - b. Kurang cocok
 - c. Cukup cocok
 - d. Cocok
 - e. Sangat cocok
6. Apakah besarnya bonus yang Bapak/Ibu/Sdr/i terima setiap tahun sudah sesuai dengan beban dan hasil kerja sehari-hari ?
 - a. Tidak sesuai
 - b. Kurang sesuai
 - c. Cukup sesuai
 - d. Sesuai
 - e. Sangat sesuai
7. Pemberian uang insentif bagi pegawai yang paling disiplin, apakah dapat mendorong Bapak/Ibu/Sdr/i untuk bekerja lebih rajin

- a. Tidak mendorong
 - b. Kurang mendorong
 - c. Cukup mendorong
 - d. Mendorong
 - e. Sangat mendorong
8. Besarnya biaya perjalanan dinas yang Bapak/Ibu/Sdr/i terima setiap melaksanakan tugas dinas keluar, apakah sudah sesuai dengan beban tugas, waktu dan jarak yang telah ditempuh.
 - a. Tidak sesuai
 - b. Kurang sesuai
 - c. Cukup sesuai
 - d. Sesuai
 - e. Sangat sesuai
 9. Pembayaran gaji Bapak/Ibu/Sdr/i melalui ATM mempercepat pelayanan dan ada jaminan rasa aman serta kenyamanan. Bagaimanakah pembayaran gaji Bapak/Ibu/Sdr/i melalui ATM yang telah dilaksanakan
 - a. Tidak memuaskan
 - b. Kurang memuaskan
 - c. Cukup memuaskan
 - d. Memuaskan
 - e. Sangat memuaskan
 10. Pemberian asuransi kesehatan melalui Jaminan Kesehatan Jembrana (JKJ) yang telah Bapak/Ibu/Sdr/i ikuti selain Askes, apakah membantu peningkatan derajat kesehatan keluarga.
 - a. Tidak membantu
 - b. Kurang membantu
 - c. Cukup membantu
 - d. Membantu
 - e. Sangat membantu

III. PERTANYAAN TENTANG PEMBERIAN PENGHARGAAN

1. Sebagai PNS, Bapak/Ibu/Sdr/i mesti berharap mendapatkan kenaikan pangkat. Apakah kenaikan pangkat ini merupakan faktor pendorong bagi Bapak/Ibu/Sdr/i untuk rajin bekerja melaksanakan tugas-tugas kantor ?
 - a. Tidak sebagai faktor pendorong
 - b. Kadang-kadang sebagai faktor pendorong
 - c. Cukup sebagai faktor pendorong
 - d. Sebagai faktor pendorong
 - e. Senantiasa sebagai faktor pendorong
2. Bagaimanakah pelayanan kenaikan pangkat Bapak/Ibu/Sdr/i selama ini dilihat dari segi proses, ketepatan waktu dan prestasi kerja Bapak/Ibu/Sdr/i ?
 - a. Tidak memuaskan
 - b. Kurang memuaskan
 - c. Cukup memuaskan
 - d. Memuaskan
 - e. Sangat memuaskan
3. Dengan masa kerja yang dimiliki sekarang, apakah Bapak/Ibu/Sdr/i memerlukan untuk mendapatkan tanda penghargaan ?
 - a. Tidak perlu

- b. Kurang perlu
 - c. Cukup perlu
 - d. Perlu
 - e. Sangat perlu
4. Apakah penghargaan baik berupa kenaikan pangkat dan promosi jabatan maupun tanda penghargaan dan pengakuan terhadap hasil kerja Bapak/Ibu/Sdr/i selama ini sudah sesuai dengan pengabdian Bapak/Ibu/Sdr/i selama ini?
- a. Tidak sesuai
 - b. Kurang sesuai
 - c. Cukup sesuai
 - d. Sesuai
 - e. Sangat sesuai
5. Untuk mendorong semangat kerja Bapak/Ibu/Sdr/i, apakah Bapak/Ibu/Sdr/i perlu mendapatkan suatu promosi jabatan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki ?
- a. Tidak perlu
 - b. Kurang perlu
 - c. Cukup perlu
 - d. Perlu
 - e. Sangat perlu
6. Dengan mendapat promosi jabatan, bagaimanakah pelaksanaan pekerjaan Bapak/Ibu/Sdr/i di kantor?
- a. Tidak meningkat
 - b. Kurang meningkat
 - c. Cukup meningkat
 - d. Meningkatkan
 - e. Sangat meningkat
7. Tugas-tugas yang diberikan selama ini, apakah sudah sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan Bapak/Ibu/Sdr/i ?
- a. Tidak sesuai
 - b. Kurang sesuai
 - c. Cukup sesuai
 - d. Sesuai
 - e. Sangat sesuai
8. Bagaimana sikap Bapak/Ibu/Sdr/i kalau hasil kerja Bapak/ Ibu/Sdr/i kurang mendapat tanggapan dari pimpinan ?
- a. Semangat kerja sangat menurun
 - b. Semangat kerja menurun
 - c. Semangat kerja agak menurun
 - d. Semangat kerja tetap
 - e. Semangat kerja meningkat
9. Bapak/Ibu/Sdr/i merasa dihargai apabila pimpinan lebih sering memberi tugas dinas kepada Bapak/Ibi/Sdr/i.
- a. Tidak dihargai.
 - b. Kurang dihargai
 - c. Cukup dihargai
 - d. Dihargai
 - e. Sangat dihargai

10. Pimpinan memuji hasil kerja Bapak/Ibu/Sdr/i dapat menumbuhkan semangat kerja Bapak/Ibu/Sdr/i.
 - a. Tidak menumbuhkan semangat kerja
 - b. Kurang menumbuhkan semangat kerja
 - c. Cukup menumbuhkan semangat kerja
 - d. Menumbuhkan semangat kerja
 - e. Sangat menumbuhkan semangat kerja

IV. PERTANYAAN TENTANG KINERJA

1. Selaku PNS, bagaimana sikap dan perilaku serta dasar pengabdian Bapak/Ibu/Sdr/i dalam bekerja di Kantor ?
 - a. Senantiasa mengutamakan kepentingan pribadi dari pada kepentingan kantor
 - b. Sering mengutamakan kepentingan pribadi dari pada kepentingan kantor
 - c. Cukup sering mengutamakan kepentingan pribadi dari pada kepentingan kantor
 - d. Jarang mengutamakan kepentingan pribadi dari pada kepentingan kantor
 - e. Tidak pernah mengutamakan kepentingan pribadi dari pada kepentingan kantor
2. Bagaimanakah Bapak/Ibu/Sdr/i melaksanakan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan, apabila dihadapkan dengan kepentingan pribadi Bapak/Ibu/Sdr/i ?
 - a. Selalu menyalahgunakan wewenang
 - b. Sering menyalahgunakan wewenang
 - c. Cukup sering menyalahgunakan wewenang
 - d. Pernah menyalahgunakan wewenang.
 - e. Tidak pernah menyalahgunakan wewenang
3. Apakah Bapak/Ibu/Sdr/i selalu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan uraian tugas dan tanggung jawab yang ditentukan ?
 - a. Selalu gagal menyelesaikan pekerjaan
 - b. Sering gagal menyelesaikan pekerjaan
 - c. Kadang-kadang dapat menyelesaikan pekerjaan
 - d. Sering dapat menyelesaikan pekerjaan
 - e. Selalu dapat menyelesaikan pekerjaan
4. Apakah Bapak/Ibu/Sdr/i mengerjakan tugas kalau pimpinan tidak ada di kantor ?
 - a. Senantiasa tidak mengerjakan tugas
 - b. Jarang mengerjakan tugas
 - c. Cukup sering mengerjakan tugas
 - d. Sering mengerjakan tugas
 - e. Senantiasa mengerjakan tugas
5. Apakah Bapak/Ibu/Sdr/i dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan hasil pekerjaan Bapak/Ibu/Sdr/i sesuai dengan standard maupun target yang telah ditentukan ?
 - a. Senantiasa lambat dan tidak sesuai dengan standard
 - b. Jarang tepat waktu dan kurang sesuai dengan standard
 - c. Cukup tepat waktu dan cukup sesuai dengan standard
 - d. Tepat waktu dan sesuai dengan standard
 - e. Senantiasa lebih awal dan sangat sesuai dengan standard

6. Bapak/Ibu/Sdr/i sudah memiliki tugas pokok yang secara rutin harus dilaksanakan. Bagaimana perilaku Bapak/Ibu/Sdr/i dalam mengerjakan tugas pokok tersebut?
 - a. Senantiasa menunggu perintah dan petunjuk atasan
 - b. Sering menunggu perintah dan petunjuk atasan
 - c. Cukup sering menunggu perintah dan petunjuk atasan
 - d. Jarang menunggu perintah dan petunjuk atasan
 - e. Tidak menunggu perintah dan petunjuk atasan
7. Dalam pelaksanaan tugas di Kantor sering terdapat pekerjaan, dimana pekerjaan tersebut tidak merupakan tugas pokok Bapak/Ibu/Sdr/i, tetapi merupakan tanggung jawab dari Bagian tempat Bapak/Ibu/Sdr/i bekerja yang harus dikerjakan bersama-sama. Bagaimanakah sikap dan perilaku Bapak/Ibu/Sdr/i terhadap pekerjaan tersebut ?
 - a. Tidak ikut mengerjakan
 - b. Jarang ikut mengerjakan
 - c. Cukup sering ikut mengerjakan
 - d. Sering ikut mengerjakan
 - e. Selalu ikut mengerjakan
8. Apakah Bapak/Ibu/Sdr/i sering melakukan kesalahan dalam mengerjakan tugas kantor ?
 - a. Sangat sering
 - b. Sering
 - c. Cukup sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
9. Apabila Bapak/Ibu/Sdr/i berbuat suatu kesalahan dalam mengerjakan tugas kantor, apakah Bapak/Ibu/Sdr/i berusaha untuk memperbaiki cara kerja Bapak/Ibu/Sdr/i ?
 - a. Tidak pernah memperbaiki
 - b. Jarang memperbaiki
 - c. Cukup sering memperbaiki
 - d. Sering memperbaiki
 - e. Selalu memperbaiki
10. Dalam mengerjakan tugas kantor, apakah Bapak/Ibu/Sdr/i membuat dan menyampaikan laporan kepada pimpinan ?
 - a. Tidak pernah
 - b. Jarang
 - c. Cukup sering
 - d. Sering
 - e. Selalu

**PROGRAM STUDI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PROGRAM PASCA SARJANA UNIVERSITAS AIRLANGGA
S U R A B A Y A**

Negara, Oktober 2004

Kepada

Yth. Bapak Para Kepala Bagian Pada Sekretariat
Daerah Kabupaten Jembrana
di -

N e g a r a

Dengan hormat,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir saya selaku mahasiswa Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya, saya sedang melakukan penelitian tentang pengaruh penerapan disiplin, kompensasi dan penghargaan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya mohon kesediaan Bapak untuk memberikan data dan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang saya sampaikan berkaitan dengan penilaian terhadap kinerja bawahan Bapak, sebagai terlampir.

Jawaban Bapak semata-mata hanya untuk kegiatan penelitian dan saya jamin kerahasiaannya.

Atas perhatian serta kesediaan Bapak, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

I Made Wisarjita

KUESIONER PENELITIAN PENILAIAN KINERJA

I. DATA RESPONDEN

A. Penilai

1. N a m a :
2. J a b a t a n :

B. PNS Yang Dinilai (Sampel)

1. Nomor Urut :
2. N a m a :
3. Tempat kerja :

II. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Mohon kesediaan Bapak untuk melakukan penilaian terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil staf Bapak tersebut di atas sesuai dengan kuesioner yang penulis bagikan
2. Hasil dari pengisian kuesioner ini dijamin kerahasiaannya.
3. Beri tanda "X" (silang) pada jawaban yang Bapak anggap paling sesuai dengan kondisi kinerja PNS bawahan/staf Bapak yang bersangkutan.
4. Dimohon untuk menjawab semua pertanyaan dengan benar.

III. DAFTAR PERTANYAAN

1. Bagaimana tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugas sesuai dengan uraian tugas yang telah ditentukan ?
 - a. Tidak bertanggung jawab
 - b. Kurang bertanggung jawab
 - c. Cukup bertanggung jawab
 - d. Bertanggung jawab
 - e. Sangat bertanggung jawab
2. Bagaimanakah semangatnya dalam melaksanakan tugas-tugas kantor sehari-hari ?
 - a. Tidak bersemangat
 - b. Kurang bersemangat
 - c. Cukup bersemangat
 - d. Bersemangat
 - e. Sangat bersemangat
3. Bagaimana tingkat kejujurannya dalam bekerja di kantor ?
 - a. Tidak jujur
 - b. Kurang jujur
 - c. Cukup jujur
 - d. Jujur
 - e. Sangat jujur
4. Bagaimana kerja samanya dengan orang lain untuk menyelesaikan tugas kantor ?
 - a. Tidak bisa bekerja sama
 - b. Kurang bisa bekerja sama

- c. Cukup bekerja sama
 - d. Bisa bekerja sama
 - b. Selalu bekerja sama dengan baik
5. Bagaimanakah daya kreatifitasnya dalam melaksanakan pekerjaan kantor ?
- a. Tidak kreatif
 - a. Kurang kreatif
 - b. Cukup kreatif
 - c. Kreatif
 - e. Sangat kreatif
6. Bagaimanakah kemampuan berinisiatif dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya ?
- a. Didorong terus
 - b. Harus disuruh
 - c. Kadang-kadang
 - d. Meminta tugas
 - e. Berinisiatif penuh
7. Bagaimanakah kecepatan dan ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas ?
- a. Senantiasa lamban dan selalu tidak tepat waktu
 - b. Sering lamban dan sering tidak tepat waktu
 - c. Kurang cepat dan kurang tepat waktu
 - d. Cukup cepat dan sering tepat waktu
 - e. Selalu cepat dan senantiasa tepat waktu
8. Bagaimanakah kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan dilihat dari segi jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan ?
- a. Kurang dari 20 %
 - b. 21 - 40 %
 - c. 41 - 60 %
 - d. 61 - 80 %
 - e. Lebih dari 80 %
9. Bagaimanakah kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan dilihat dari segi kualitas pekerjaan yang telah diselesaikan
- a. Tidak memuaskan
 - b. Kurang memuaskan
 - c. Cukup memuaskan
 - d. Memuaskan
 - e. Sangat memuaskan
10. Apakah pegawai yang bersangkutan membuat laporan pelaksanaan tugas ?
- a. Tidak pernah
 - b. Kadang-kadang
 - c. Cukup sering
 - d. Sering
 - e. Selalu

LAMPIRAN : 4

Penerapan Disiplin (X1)

NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jlh	Mean
1	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	33	3,30
2	4	2	2	2	2	4	2	4	2	4	28	2,80
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	33	3,30
4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	2	31	3,10
5	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	33	3,30
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
7	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	33	3,30
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
10	4	2	2	2	3	3	2	3	3	2	26	2,60
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
12	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	38	3,80
13	3	4	3	3	3	2	2	1	4	3	28	2,80
14	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	35	3,50
15	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31	3,10
16	4	3	4	4	3	3	1	4	2	3	31	3,10
17	3	3	4	4	3	3	1	2	3	3	29	2,90
18	4	2	4	3	3	4	4	3	3	4	34	3,40
19	3	3	4	2	3	3	3	2	3	4	30	3,00
20	1	3	4	3	4	1	2	4	2	2	26	2,60
21	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	31	3,10
22	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	27	2,70
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
24	2	2	4	2	2	3	4	4	2	3	28	2,80
25	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	26	2,60
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
27	3	4	4	4	2	4	3	3	3	2	32	3,20
28	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	29	2,90
29	2	2	1	3	3	3	3	3	2	3	25	2,50
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
31	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	30	3,00
32	3	2	3	3	2	2	3	4	3	4	29	2,90
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00

Penerapan Disiplin (X1)

NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jlh	Mean
34	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	32	3,20
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
36	2	2	2	2	4	3	2	3	2	2	24	2,40
37	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	29	2,90
38	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	32	3,20
39	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	25	2,50
40	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	32	3,20
41	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	23	2,30
42	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	33	3,30
43	2	3	4	3	3	3	4	3	3	2	30	3,00
44	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	33	3,30
45	3	4	4	2	3	3	3	2	3	2	29	2,90
46	3	1	2	2	2	3	3	1	1	3	21	2,10
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
48	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	35	3,50
49	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	32	3,20
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
51	2	4	4	3	2	3	2	2	3	3	28	2,80
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
53	1	3	3	2	3	2	3	2	3	3	25	2,50
54	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39	3,90
55	4	3	3	2	3	3	3	4	4	2	31	3,10
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
57	4	2	3	4	3	4	4	4	3	2	33	3,30
58	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	30	3,00
59	3	3	4	3	4	4	3	4	2	3	33	3,30
60	3	4	2	4	4	4	2	3	2	2	30	3,00
61	4	4	2	4	4	2	4	3	4	3	34	3,40
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
63	4	3	4	3	3	4	2	2	3	3	31	3,10

Kompensasi (X2)

NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jlh	Mean
1	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	25	2,50
2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	21	2,10
3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	4	26	2,60
4	3	1	3	1	1	2	4	4	2	3	24	2,40
5	3	1	3	1	2	2	3	2	3	4	24	2,40
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
7	3	2	4	2	2	2	4	2	4	4	29	2,90
8	4	1	2	1	4	1	1	1	2	3	20	2,00
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
10	3	2	4	1	3	2	2	3	3	2	25	2,50
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
12	3	1	4	1	2	2	3	3	3	4	26	2,60
13	4	1	4	1	3	4	4	2	4	4	31	3,10
14	4	1	1	1	4	1	2	2	3	2	21	2,10
15	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	28	2,80
16	4	3	4	3	3	2	2	1	2	4	28	2,80
17	3	1	4	1	1	1	3	1	2	2	19	1,90
18	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	22	2,20
19	3	2	1	1	2	2	1	2	4	4	22	2,20
20	2	1	3	3	4	4	4	4	2	4	31	3,10
21	3	2	1	1	2	2	1	2	4	4	22	2,20
22	4	1	3	2	1	1	2	2	3	3	22	2,20
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
24	4	3	2	2	3	2	1	2	3	3	25	2,50
25	4	1	2	1	3	4	2	4	2	2	25	2,50
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
27	4	2	1	2	2	2	3	1	3	4	24	2,40
28	4	2	4	2	2	3	4	2	3	3	29	2,90
29	3	2	3	1	1	2	3	3	3	2	23	2,30
30	4	1	3	2	2	2	2	2	1	2	21	2,10
31	4	3	3	4	2	3	3	2	3	3	30	3,00
32	4	2	3	2	2	2	4	2	2	2	25	2,50
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
34	4	2	4	2	1	1	2	1	4	4	25	2,50

Kompensasi (X2)

NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jlh	Mean
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
36	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	23	2,30
37	3	3	4	3	3	3	1	3	3	3	29	2,90
38	3	3	4	3	3	3	1	3	3	3	29	2,90
39	3	1	2	1	1	2	3	2	3	3	21	2,10
40	4	1	4	1	1	1	4	1	3	2	22	2,20
41	4	2	1	1	2	2	2	3	2	3	22	2,20
42	3	2	4	2	3	2	3	2	3	3	27	2,70
43	3	1	2	1	1	2	4	1	2	3	20	2,00
44	4	1	1	1	2	3	3	3	2	2	22	2,20
45	4	2	4	1	2	2	3	1	2	2	23	2,30
46	4	3	2	3	3	4	1	2	13	1	36	3,60
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
48	4	2	3	1	1	2	2	1	2	2	20	2,00
49	4	1	3	2	3	3	4	2	2	4	28	2,80
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
51	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	24	2,40
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
53	4	1	4	2	2	3	2	2	3	4	27	2,70
54	4	2	4	2	3	3	4	4	4	4	34	3,40
55	3	2	4	1	2	2	2	3	3	4	26	2,60
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
57	4	2	4	1	2	2	2	1	3	2	23	2,30
58	4	3	4	2	3	3	2	2	3	2	28	2,80
59	4	1	4	1	2	2	4	1	3	4	26	2,60
60	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	24	2,40
61	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	24	2,40
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
63	4	1	3	2	3	2	4	3	3	4	29	2,90

Penghargaan (X3)

NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jlh	Mean
1	2	3	1	3	2	3	2	3	3	3	25	2,50
2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	22	2,20
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	2	31	3,10
5	4	2	3	2	4	2	3	4	2	2	28	2,80
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
7	3	3	3	4	2	2	3	4	3	3	30	3,00
8	4	4	4	3	3	4	2	2	2	4	32	3,20
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
10	4	2	2	2	3	3	2	2	3	2	25	2,50
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
12	4	4	1	3	1	2	3	3	4	4	29	2,90
13	3	4	3	3	1	2	3	1	4	3	27	2,70
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3,00
16	4	3	4	1	3	3	1	4	2	3	28	2,80
17	3	3	1	1	3	3	1	2	3	3	23	2,30
18	1	2	1	3	2	2	3	3	3	2	22	2,20
19	3	3	1	2	3	3	3	2	3	4	27	2,70
20	1	3	4	4	4	1	2	4	2	2	27	2,70
21	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	29	2,90
22	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	29	2,90
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
24	2	2	1	2	2	3	4	4	2	3	25	2,50
25	3	3	3	3	1	2	2	2	3	2	24	2,40
26	2	2	4	2	4	3	2	4	4	4	31	3,10
27	2	2	4	3	4	4	3	3	3	2	30	3,00
28	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	29	2,90
29	4	2	1	3	3	3	3	3	2	3	27	2,70
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
31	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	33	3,30
32	3	2	3	3	2	2	2	4	3	2	26	2,60
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
34	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	30	3,00

Penghargaan (X3)

NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jlh	Mean
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
36	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	21	2,10
37	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	29	2,90
38	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	29	2,90
39	4	2	2	3	4	3	3	2	3	2	28	2,80
40	3	2	3	2	4	3	2	4	3	3	29	2,90
41	4	2	2	2	3	2	2	2	3	3	25	2,50
42	3	2	3	3	4	3	3	2	2	3	28	2,80
43	2	3	4	3	3	3	2	3	2	2	27	2,70
44	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	28	2,80
45	3	2	4	2	3	3	3	2	3	2	27	2,70
46	3	1	3	4	3	3	3	1	1	3	25	2,50
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
48	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	30	3,00
49	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	31	3,10
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
51	2	2	4	2	2	3	2	2	3	3	25	2,50
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
53	1	3	3	2	3	2	3	2	3	3	25	2,50
54	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	35	3,50
55	4	3	4	2	3	3	3	2	2	2	28	2,80
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
57	1	2	1	2	3	4	2	2	3	2	22	2,20
58	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	26	2,60
59	3	3	4	3	3	4	3	1	2	4	30	3,00
60	3	3	2	2	2	2	2	4	2	2	24	2,40
61	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	24	2,40
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
63	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	28	2,80

Kinerja (Y)

NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jlh	Mean
1	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	2	3	3	3	3	68	3,40
2	2	4	3	4	2	4	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	63	3,15
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00
4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	63	3,15
5	3	4	3	4	2	3	3	3	4	4	2	3	4	3	2	2	3	3	2	2	59	2,95
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00
7	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	66	3,30
8	4	4	2	3	2	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	62	3,10
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00
10	2	3	2	3	2	3	3	2	4	3	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	56	2,80
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00
12	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	65	3,25
13	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	60	3,00
14	3	4	4	4	2	3	2	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	65	3,25
15	4	4	3	4	2	4	3	3	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	61	3,05
16	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	3	2	3	63	3,15
17	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	61	3,05
18	3	4	3	4	2	2	2	3	4	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	56	2,80
19	3	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	58	2,90
20	3	3	2	4	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	56	2,80
21	3	4	3	4	2	3	2	3	3	2	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	57	2,85
22	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	2	2	3	53	2,65
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00
24	2	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	54	2,70
25	3	4	3	4	2	3	3	3	4	4	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	57	2,85
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00
27	3	3	3	4	2	2	2	3	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	2	3	58	2,90
28	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	55	2,75
29	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	54	2,70
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00
31	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	62	3,10
32	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	62	3,10
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00
34	2	3	3	4	2	4	3	1	4	4	3	4	2	3	2	3	2	2	2	3	56	2,80
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00

Kinerja (Y)

NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jlb	Mean
36	2	3	3	3	2	1	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	58	2,90
37	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	62	3,10
38	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	60	3,00
39	3	4	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	50	2,50
40	4	4	3	4	3	4	2	3	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	63	3,15
41	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	51	2,55
42	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	2	2	3	2	0	1	2	2	2	3	54	2,70
43	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	2	2	3	3	1	1	2	2	2	3	57	2,85
44	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	63	3,15
45	4	4	3	4	2	2	3	1	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	55	2,75
46	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	62	3,10
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00
48	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	61	3,05
49	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	64	3,20
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00
51	3	4	2	4	2	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	57	2,85
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00
53	3	3	3	4	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	54	2,70
54	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	73	3,65
55	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	69	3,45
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00
57	3	3	3	4	3	4	3	3	4	1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	59	2,95
58	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	60	3,00
59	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	60	3,00
60	4	1	4	1	2	2	4	1	3	4	3	3	3	3	2	1	3	2	2	3	51	2,55
61	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	62	3,10
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4,00
63	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	61	3,05

Lampiran : 5

DATA LIST ANALISIS REGRESI

NO	X1	X2	X3	Y
1	3,30	2,50	2,50	3,40
2	2,80	2,10	2,20	3,15
3	3,30	2,60	4,00	4,00
4	3,10	2,40	3,10	3,15
5	3,30	2,40	2,80	2,95
6	4,00	4,00	4,00	4,00
7	3,30	2,90	3,00	3,30
8	4,00	2,00	3,20	3,10
9	4,00	4,00	4,00	4,00
10	2,60	2,50	2,50	2,80
11	4,00	4,00	4,00	4,00
12	3,80	2,60	2,90	3,25
13	2,80	3,10	2,70	3,00
14	3,50	2,10	4,00	3,25
15	3,10	2,80	3,00	3,05
16	3,10	2,80	2,80	3,15
17	2,90	1,90	2,30	3,05
18	3,40	2,20	2,20	2,80
19	3,00	2,20	2,70	2,90
20	2,60	3,10	2,70	2,80
21	3,10	2,20	2,90	2,85
22	2,70	2,20	2,90	2,65
23	4,00	4,00	4,00	4,00
24	2,80	2,50	2,50	2,70
25	2,60	2,50	2,40	2,85
26	4,00	4,00	3,10	4,00
27	3,20	2,40	3,00	2,90
28	2,90	2,90	2,90	2,75
29	2,50	2,30	2,70	2,70
30	4,00	2,10	4,00	4,00
31	3,00	3,00	3,30	3,10
32	2,90	2,50	2,60	3,10
33	4,00	4,00	4,00	4,00
34	3,20	2,50	3,00	2,80
35	4,00	4,00	4,00	4,00
36	2,40	2,30	2,10	2,90
37	2,90	2,90	2,90	3,10
38	3,20	2,90	2,90	3,00
39	2,50	2,10	2,80	2,50
40	3,20	2,20	2,90	3,15

NO	X1	X2	X3	Y
41	2,30	2,20	2,50	2,55
42	3,30	2,70	2,80	2,70
43	3,00	2,00	2,70	2,85
44	3,30	2,20	2,80	3,15
45	2,90	2,30	2,70	2,75
46	2,10	3,60	2,50	3,10
47	4,00	4,00	4,00	4,00
48	3,50	2,00	3,00	3,05
49	3,20	2,80	3,10	3,20
50	4,00	4,00	4,00	4,00
51	2,80	2,40	2,50	2,85
52	4,00	4,00	4,00	4,00
53	2,50	2,70	2,50	2,70
54	3,90	3,40	3,50	3,65
55	3,10	2,60	2,80	3,45
56	4,00	4,00	4,00	4,00
57	3,30	2,30	2,20	2,95
58	3,00	2,80	2,60	3,00
59	3,30	2,60	3,00	3,00
60	3,00	2,40	2,40	2,55
61	3,40	2,40	2,40	3,10
62	4,00	4,00	4,00	4,00
63	3,10	2,90	2,80	3,05

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.910 ^a	.828	.819	.2034

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.727	3	3.909	94.442	.000 ^a
	Residual	2.442	59	4.139E-02		
	Total	14.169	62			

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.639	.163		3.910	.000
	X1	.363	.080	.396	4.537	.000
	X2	.225	.052	.319	4.312	.000
	X3	.252	.079	.311	3.188	.002

a. Dependent Variable: Y

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 ^a		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.910 ^a	.828	.819	.2034

- a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,727	3	3,909	94,442	.000 ^a
	Residual	2,442	59	4,139E-02		
	Total	14,169	62			

- a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1
b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.639	.160		3,910	.000
	X1	.363	.080	.396	4,537	.000
	X2	.226	.052	.319	4,312	.000
	X3	.252	.079	.311	3,188	.002

- a. Dependent Variable: Y

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 ^a		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.910 ^a	.828	.819	.2034

- a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.727	3	3.909	94.442	.000 ^a
	Residual	2.442	59	4.139E-02		
	Total	14.169	62			

- a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1
b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.639	.163		3.910	.000
	X1	.363	.080	.388	4.537	.000
	X2	.225	.052	.319	4.312	.000
	X3	.252	.079	.311	3.188	.002

- a. Dependent Variable: Y

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 ^a		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.910 ^a	.828	.819	.2034

- a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.727	3	3.903	94.742	.000 ^a
	Residual	2.442	59	4.139E-01		
	Total	14.169	62			

- a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1
b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.639	.163		3.910	.000
	X1	.363	.080	.396	4.537	.000
	X2	.225	.052	.319	4.312	.000
	X3	.252	.079	.311	3.186	.002

- a. Dependent Variable: Y

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.910 ^a	.828	.819	.2034

- a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.727	3	3.909	94.442	.000 ^a
	Residual	2.442	59	4.139E-02		
	Total	14.169	62			

- a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1
b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.639	.163		3.910	.000
	X1	.363	.051	.380	4.637	.000
	X2	.225	.052	.319	4.312	.000
	X3	.252	.078	.311	3.188	.002

- a. Dependent Variable: Y

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 ^a		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.910 ^a	.828	.819	.2034

- a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.727	3	3.909	94.442	.000 ^a
	Residual	2.442	59	4.139E-02		
	Total	14.169	62			

- a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1
b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.639	.163		3.910	.000
	X1	.363	.080	.395	4.537	.000
	X2	.225	.052	.319	4.312	.000
	X3	.252	.079	.311	3.168	.002

- a. Dependent Variable: Y

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.910 ^a	.828	.819	.2034

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.727	3	3.909	94.442	.000 ^a
	Residual	2.442	59	4.139E-02		
	Total	14.169	62			

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.639	.163		3.910	.000
	X1	.363	.060	.596	4.557	.000
	X2	.225	.052	.319	4.312	.000
	X3	.252	.079	.311	3.186	.002

a. Dependent Variable: Y

Lampiran : 7

TABEL DISTRIBUSI F
NILAI - NILAI F. 0.05

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	24	30	40	60	120	
1	161	200	216	225	230	234	237	239	241	242	244	246	248	249	250	251	252	253	254
2	11,5	19,0	19,2	19,3	19,4	19,4	19,4	19,4	19,4	19,4	19,4	19,4	19,4	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5
3	10,10	9,55	9,20	19,12	9,01	8,94	8,85	8,85	8,81	8,79	8,78	8,70	8,66	8,64	8,62	8,59	8,57	8,57	8,58
4	7,71	6,94	6,59	6,39	6,26	6,09	6,04	6,04	6,00	5,96	5,91	5,86	5,80	5,77	5,75	5,72	8,69	5,66	5,63
5	6,61	5,79	5,41	5,19	5,05	4,88	4,82	4,82	4,77	4,74	4,68	4,62	4,56	4,53	4,50	4,46	4,43	4,40	4,37
6	5,09	5,14	4,76	4,53	4,39	4,28	4,21	4,15	4,10	4,06	4,00	3,94	3,87	3,84	3,81	3,77	3,74	3,70	3,17
7	5,59	4,74	4,35	4,12	3,97	3,87	3,79	3,73	3,68	3,64	3,57	3,51	3,44	3,41	3,38	3,34	3,30	3,27	3,23
8	5,32	4,46	4,07	3,84	2,69	3,58	0,05	3,44	3,39	3,35	3,28	3,22	3,15	3,12	3,08	3,04	3,01	2,97	2,98
9	5,12	4,26	3,86	3,63	3,48	3,37	3,29	3,23	3,18	3,14	3,07	3,01	2,94	2,90	2,86	2,83	2,79	2,75	2,71
10	4,96	4,10	3,71	3,48	3,33	3,22	3,14	3,07	3,02	2,98	2,91	2,85	2,77	2,74	2,70	2,66	2,62	2,58	2,54
11	4,84	3,98	3,59	3,36	3,20	3,09	3,01	2,95	2,90	2,85	2,79	2,72	2,65	2,61	2,57	2,53	2,49	2,45	2,40
12	4,75	3,89	3,49	3,26	3,11	3,00	2,91	2,85	2,80	2,75	2,69	2,67	2,63	2,59	2,57	2,53	2,49	2,45	2,40
13	4,67	3,81	3,41	3,18	3,03	2,92	2,83	2,77	2,71	2,67	2,60	2,53	2,44	2,42	2,38	2,34	2,30	2,25	2,21
14	4,60	3,74	3,34	3,11	2,96	2,85	2,76	2,70	2,65	2,60	2,53	2,46	2,39	2,35	2,31	2,27	2,22	2,18	2,13
15	4,34	3,68	3,29	3,06	2,90	2,79	2,71	2,64	2,59	2,54	2,48	2,40	2,33	2,29	2,25	2,20	2,16	2,11	2,07
16	4,49	3,63	3,24	3,01	2,85	2,74	2,66	2,59	2,54	2,49	2,42	2,35	2,28	2,24	2,19	2,15	2,11	2,06	2,01
17	4,45	3,59	3,30	2,96	2,81	2,70	2,61	2,53	2,49	2,45	2,38	2,31	2,33	2,19	2,15	2,10	2,06	2,01	1,96
18	4,41	3,55	3,16	3,93	2,77	2,66	2,58	2,51	2,46	2,41	2,34	2,27	2,19	2,15	2,11	2,06	2,02	1,97	1,92
19	4,39	3,52	3,13	2,90	2,74	2,63	2,54	2,48	2,42	2,38	2,31	2,23	2,15	2,16	2,07	2,03	1,98	1,93	1,88
20	4,38	3,49	3,10	2,87	2,71	2,60	2,51	2,45	2,39	2,35	2,28	2,20	2,11	2,12	2,04	1,99	1,95	1,90	1,84
21	4,30	3,47	3,07	2,84	2,68	2,57	2,49	2,42	2,37	2,32	2,25	2,18	2,10	2,05	2,01	1,96	1,92	1,87	1,81
22	4,28	3,44	3,05	2,82	2,66	2,55	2,46	2,40	2,34	2,30	2,23	2,15	2,07	2,03	1,98	1,94	1,89	1,84	1,78
23	4,26	3,42	3,03	2,80	2,64	2,53	2,44	2,37	2,32	2,27	2,20	2,13	2,05	2,01	1,96	1,91	1,86	1,81	1,76
24	4,23	3,40	3,01	2,78	2,62	2,51	2,42	2,36	2,30	2,25	2,18	2,11	2,03	1,98	1,94	1,89	1,84	1,79	1,73
25	4,10	3,39	2,99	2,76	2,60	2,49	2,40	2,34	2,28	2,24	2,16	2,04	2,01	1,96	1,92	1,87	1,82	1,77	1,71
30	4,08	3,32	2,91	2,69	2,53	2,42	2,33	2,27	2,21	2,16	2,09	2,01	1,93	1,89	1,84	1,79	1,74	1,68	1,62
40	4,06	3,23	2,84	2,61	2,45	2,34	2,25	2,18	2,12	2,08	2,00	1,92	1,84	1,79	1,74	1,69	1,64	1,58	1,51
60	4,03	3,15	2,76	2,53	2,37	2,25	2,17	2,10	2,04	1,99	1,92	1,84	1,75	1,70	1,65	1,59	1,53	1,47	1,39
20	3,92	3,07	2,68	2,45	2,29	2,18	2,09	2,02	1,96	1,91	1,84	1,75	1,66	1,60	1,55	1,50	1,44	1,38	1,32
	3,84	3,00	2,60	2,37	2,21	2,10	2,01	1,94	1,88	1,83	1,75	1,67	1,57	1,52	1,44	1,39	1,32	1,22	1,00

Sumber : John E. Freud & Frank J. Williams, Modern Business Statistic, Edisi Kedua, Prentice Hall, Inc., 1965



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS AIRLANGGA
ADLN - Perpustakaan Unair
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

Nomor : **3417** /J03.4/PP/2004

27 September 2004

Lamp :

Hal : Izin melaksanakan penelitian

Yth. Sekretariat Daerah Kabupaten Jemberana

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

N a m a : I Made Wisarjita
Nim : 090210314 - L
J u d u l : PENGARUH PENERAPAN DISIPLIN, KOMPENSASI DAN PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEMBRANA

Pembimbing : Dr.Sunarjo,dr,MS,M.Sc

Pembimbing I : Dr.Eddy Indrajana,Ir

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.



As. Dir. Bidang Akademik,
Prof. Dr. Eba Mahaputra, drh, M.Sc.
NIP. 130687550



KANTOR POL. PP. KESBANG DAN LINMAS

ADLN - Perpustakaan Unair

Jalan Surapati No. 1 Telp. (0365) 41210 NEGARA

SURAT KETERANGAN

Nomor : 331/31 /PPKL/2004

Berdasarkan Surat Keterangan Mengadakan Penelitian / Survey / Study Perbandingan Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Daerah Bali Tanggal 17 Juni 2004 Nomor :070./13945/KBPM ... bahwa telah diberikan ijin mengadakan Penelitian / Survey / Study Perbandingan kepada :

N a m a : I Made Wisarjita
Jabatan : Peneliti.
Alamat : Universitas Airlangga.Program Pasccasarjana
JLn.Darmawangsa Dalam Selatan Surabaya.
Bidang / Judul : Pengaruh Penerapan Disiplin, Kompensasi dan Penghargaan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana.
Lokasi : Di Wilayah Pemkab Jembrana.
Jumlah Peserta : 1 (satu) Orang.
Lamanya : Mulai 4 Oktober s/d 5 Nopember 2004.

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 Daerah Jembrana.
3. Menyerahkan 1 (satu) exemplar hasil Penelitian/Survey/Study Perbandingan kepada Pemerintah Daerah Jembrana, Cq. Kantor POL. PP Kesbang dan Linmas Kab. Jembrana 1 (satu) exemplar kepada ketua Bappeda Kabupaten Jembrana.
4. Para Peneliti/Survey/Study Perbandingan/KKL mentaati dan menghormati ketentuan – ketentuan 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: Negara :

Pada tanggal : 26 Oktober 2004

An. Bupati Jembrana

Kepala Kantor Pol. PP, Kesbang dan
Linmas Kabupaten Jembrana,

Drs. Nyoman Sukanada
NIP. 010068921