



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN SISTEM KOMPENSASI
PEGAWAI NEGERI SIPIL TERHADAP KINERJA PEGAWAI
NEGERI SIPIL DI BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA**

TESIS

**DONNY PRAKASA UTAMA
NPM: 0706186436**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK
JAKARTA
JUNI 2010**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN SISTEM KOMPENSASI
PEGAWAI NEGERI SIPIL TERHADAP KINERJA PEGAWAI
NEGERI SIPIL DI BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA**

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Gelar
Magister Sains (M.Si) dalam Ilmu Administrasi

**DONNY PRAKASA UTAMA
NPM: 0706186436**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK
JAKARTA
JUNI 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

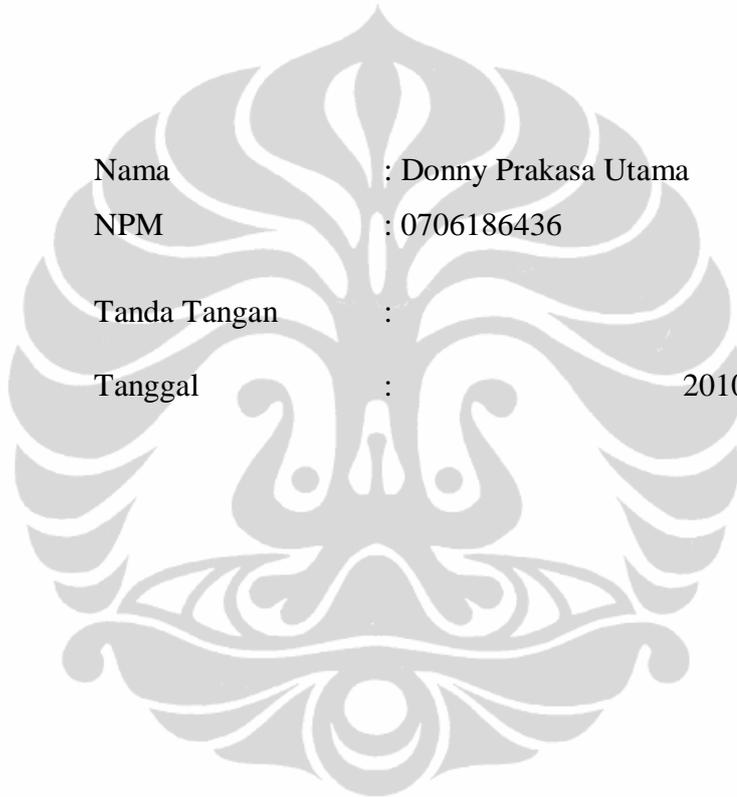
**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Donny Prakasa Utama

NPM : 0706186436

Tanda Tangan :

Tanggal : 2010



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Donny Prakasa Utama
NPM : 0706186436
Program Studi : Pascasarjana Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik
Judul Tesis : Pengaruh Disiplin Kerja dan Sistem Kompensasi Pegawai Negeri Sipil terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Negara

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada program studi Administrasi dan Kebijakan Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang :(Dr. Tafsir Nurchamid, Ak., M.Si)

Pembimbing Tesis :(Dr. Amy S. Rahayu, M.Si)

Penguji Ahli :(Dr. Ir. Rozan Anwar, MBA)

Sekretaris Sidang :(Dra. Retno Kusumastuti, M.Si)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal :2010

KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, tesis dengan judul "Persepsi pegawai mengenai Pengembangan Karier pada Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi dapat terselesaikan. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains (M.Si) dalam Program Pascasarjana Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Disadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sejak masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menghaturkan ucapan terima kasih kepada:

- (1) Prof. Dr. Bambang Shergi laksmono. M.Sc, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
- (2) Prof. Dr. Eko Prasajo M.ag.rer.publ, selaku Ketua Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Universitas Indonesia.
- (3) Dr. Amy Y S Rahayu. M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran dalam penyusunan tesis ini.
- (4) Bapak/Ibu Dosen Pascasarjana UI khususnya pada Program Studi Administrasi dan Kebijakan Publik, yang dengan keikhlasannya telah mentransformasikan ilmu dan wawasan kepada kami.
- (5) Bapak/Ibu Staf Sekretariat dan Staf Perpustakaan Kampus UI PGT yang juga telah banyak membantu kami dalam penyelesaian study dan penyusunan tesis ini.
- (6) Bapak/Ibu/Sdr(i) Pegawai Badan Kepegawaian Negara yang telah membantu dengan ikhlas menjadi responden dalam tesis ini.
- (7) Sahabat dan sejawat di perkuliahan (Publik Angkatan XV) yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan tesis ini.

Secara khusus penulis mengucapkan terimakasih kepada orang tua, kakak, adik dan istri terkasih (**Septiningrum Dian Primasari**) yang telah dengan penuh kesabaran, pengertian, dan pengorbanan, serta memberikan segenap bantuan dan dukungan baik materiil, moril dalam penyelesaian tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu, dan semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang Administrasi dan Kebijakan Publik.

Jakarta,

2010

Donny Prakasa Utama

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Donny Prakasa Utama
NPM : 0706186436
Program Studi : Pascasarjana Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN SISTEM KOMPENSASI
PEGAWAI NEGERI SIPIL TERHADAP KINERJA PEGAWAI
NEGERI SIPIL DI BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Jakarta

Pada tanggal 2010

Yang menyatakan

(Donny Prakasa Utama)

ABSTRAK

Nama : Donny Prakasa Utama
Program Studi : Pascasarjana Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik
Judul : Pengaruh Disiplin Kerja dan Sistem Kompensasi Pegawai Negeri Sipil terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Negara.

Tesis ini membahas tentang pengaruh disiplin kerja dan sistem kompensasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara. Penelitian ini merupakan penelitian *assosiatif* dengan data kuantitatif. Hasil penelitian menyarankan bahwa pimpinan hendaknya secara terus menerus mensosialisasikan pemahaman tentang tata tertib yang berlaku dalam organisasi kepada para pegawai dan meningkatkan kualitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaannya. Disamping itu, pimpinan juga hendaknya secara berkesinambungan memberikan pemahaman tentang sistem kompensasi yang berlaku, khususnya tentang sistem tunjangan serta *mereview* mengenai mekanisme pemberian gaji atau tunjangan kepada para pegawai di lingkungan organisasi ini.

Kata kunci:

Disiplin Kerja, Sistem Kompensasi, Kinerja Pegawai

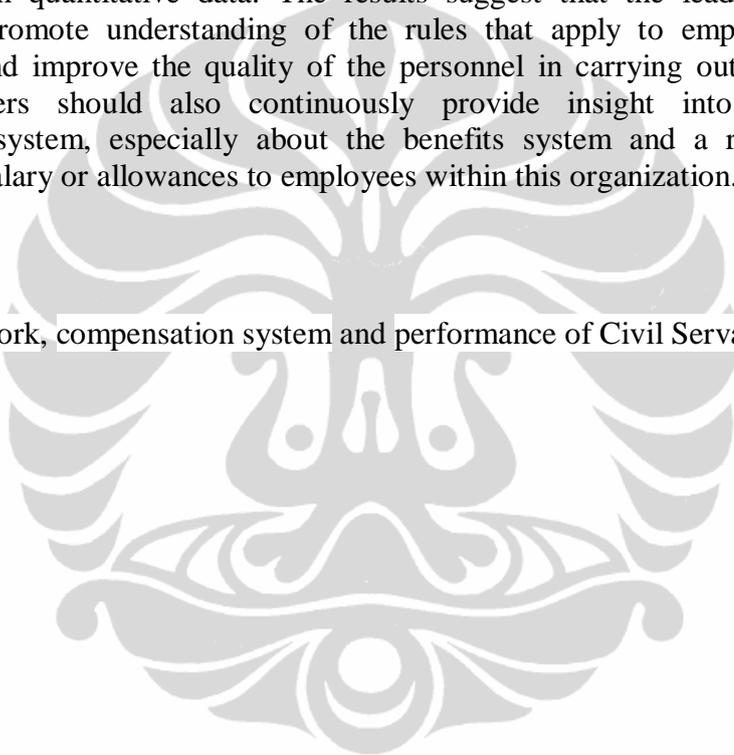
ABSTRACT

Name : Donny Prakasa Utama
Study Program: Administration and Public Policy
Title : The Influence of Work Discipline and Compensation
System to Employee Performance in National Civil Service
Agency

This thesis discusses the influence of the discipline of work and compensation system on employee performance in State Personnel Board. This research is associative with quantitative data. The results suggest that the leadership should continuously promote understanding of the rules that apply to employees in the organization and improve the quality of the personnel in carrying out job-work. In addition, leaders should also continuously provide insight into the current compensation system, especially about the benefits system and a review of the mechanics of salary or allowances to employees within this organization.

Key words :

Discipline of work, compensation system and performance of Civil Servants



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	11
1.5 Batasan Penelitian	11
1.6 Sistematika Penulisan	13
2. TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 Disiplin Kerja Pegawai	14
2.2 Sistem Kompensasi.....	23
2.3 Kinerja Pegawai.....	29
2.4 Operasionalisasi Variabel dan Indikator.....	34
2.3 Model Analisis.....	38
3. METODE PENELITIAN.....	39
3.1 Pendekatan Penelitian	39
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	40
3.3 Data Penelitian	40
3.4 Teknik Analisis Data	42
3.5 Instrumen Penelitian dan Pengujian Instrumen	44
3.6 Hipotesis Penelitian	46
4. GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN.....	48
4.1 Latar Belakang Pembentukan BKN	48
4.2 Kedudukan, Tugas dan Fungsi BKN	50
4.3 Visi BKN	51
4.4 Misi dan Nilai Organisasi BKN	52
4.5 Struktur Organisasi BKN	53
4.6 SDM BKN	54

5. PEMBAHASAN	59
5.1 Pengujian Hipotesis Penelitian	59
5.1.1 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen	59
5.2 Pengujian Persyaratan Analisis	65
5.3 Analisis Korelasi dan Uji Korelasi	87
5.3.1 Analisis Hubungan antara Disiplin Kerja dengan Kinerja dan Hubungan antara Sistem Kompensasi dengan Kinerja	87
5.3.2 Pengujian Hipotesis Hubungan antara Disiplin Kerja dengan Kinerja dan Hubungan antara Sistem Kompensasi dengan Kinerja	90
5.3.3 Analisis Hubungan antara Disiplin Kerja dan Sistem Kompensasi dengan Kinerja Pegawai dan Kenaikan Pangkat (korelasi ganda)	92
5.4 Analisis Regresi dan Uji Regresi	94
5.4.1 Analisis Regresi dan Uji Regresi (Parsial)	94
5.4.2 Analisis Regresi dan Uji Regresi (Ganda)	97
6. KESIMPULAN DAN SARAN	99
6.1 Kesimpulan	99
6.2 Saran-saran	100
DAFTAR REFERENSI	102
KUESIONER	106
LAMPIRAN-LAMPIRAN	110

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Penelitian	38
------------	------------------------	----



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Indikator Kinerja Pelayanan Kepegawaian BKN 2008.....	4
Tabel 1.2	Laporan Rekapitulasi Absensi PNS-BKN Oktober 2009	7
Tabel 1.3	Laporan Rekapitulasi Absensi PNS-BKN November 2009	8
Tabel 2.1	Operasionalisasi Variabel Penelitian	35
Tabel 4.1	Rekapitulasi PNS-BKN Menurut Pangkat 31 Des 2009	54
Tabel 4.2	Rekapitulasi PNS-BKN Menurut Tingkat Pendidikan 31 Des 2009	55
Tabel 4.3	Rekapitulasi PNS-BKN Menurut Jenis Kelamin 31 Des 2009.....	56
Tabel 4.4	Rekapitulasi PNS-BKN Menurut Usia 31 Des 2009	57
Tabel 5.1	Rangkuman Validitas Instrumen Disiplin Kerja	60
Tabel 5.2	Rangkuman Validitas Instrumen Sistem Kompensasi	61
Tabel 5.3	Rangkuman Validitas Instrumen Kinerja Pegawai	62
Tabel 5.4	Frekuensi dan Prosentase Jawaban Responden Variabel Disiplin Kerja	66
Tabel 5.5	Frekuensi dan Prosentase Jawaban Responden Variabel Sistem Kompensasi	73
Tabel 5.6	Frekuensi dan Prosentase Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai	80
Tabel 5.7	Hasil Perhitungan Korelasi antara Variabel Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai	88
Tabel 5.8	Hasil Perhitungan Korelasi antara Variabel Sistem Kompensasi dengan Kinerja Pegawai	89
Tabel 5.9	Coefficients (a)	91
Tabel 5.10	Model Summary	92
Tabel 5.11	ANOVA (b)	93
Tabel 5.12	Coefficients (a) Disiplin Kerja	95
Tabel 5.13	Coefficients (a) Sistem Kompensasi	96
Tabel 5.14	Coefficients (a) Disiplin Kerja dan Sistem Kompensasi	97
Tabel 5.15	Model Summary	98

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab 1 (satu) dalam penelitian ini merupakan rangkaian pendahuluan suatu penelitian. Dalam hal ini, Bab pendahuluan ini terdiri dari 5 (lima) sub-bab, yaitu: sub-bab latar belakang, sub-bab perumusan masalah, sub-bab tujuan penelitian, sub-bab manfaat penelitian dan batasan penelitian, serta sub-bab sistematika penulisan. Secara terperinci masing-masing sub-bab dalam Bab 1 digambarkan sebagai berikut:

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam konteks administrasi negara, peran sumberdaya aparatur menjadi unsur yang sangat vital bagi berlangsungnya kehidupan pemerintahan dan pembangunan. Di Indonesia peran tersebut dimainkan oleh Pegawai Negeri Sipil, yang dalam pemerintahan seringkali disebut sebagai "mesin birokrasi". Sorotan utama terhadap terciptanya *good governance* dan mengenai perlunya diciptakan *clean government* serta efisien menjadikan peran Pegawai Negeri Sipil menjadi perhatian yang cukup serius. Artinya, pembenahan Pegawai Negeri Sipil harus menjadi pusat perhatian karena memiliki fungsi yang sangat strategis.

Kebutuhan akan reformasi menuju terciptanya Pegawai Negeri Sipil yang efisien semakin dirasakan sejalan dengan perubahan-perubahan yang terjadi sebagai hasil dari pembangunan dan akibat perubahan eksternal pada tingkat regional dan global. Kecenderungan umum dalam pertumbuhan di segala bidang juga melahirkan tuntutan mengenai perlunya Pegawai Negeri Sipil yang lebih profesional, terampil, terbuka dan berorientasi pelayanan kepada masyarakat.

Namun demikian, pada saat ini penilaian terhadap aparatur negara, khususnya Pegawai Negeri Sipil, masih memperlihatkan fenomena yang tidak menggembirakan. Wajah buruk yang diperlihatkan Pegawai Negeri Sipil

Universitas Indonesia

(birokrasi) Indonesia yang sangat menonjol dimata masyarakat adalah penyelewengan internal, misalnya inefisiensi, pengambilan keputusan yang berbelit-belit, prosedur pelayanan yang sangat panjang, koordinasi antar instansi yang masih lemah dan sebagainya. Sebagai sebuah ilustrasinya dapat digambarkan bahwa Pegawai Negeri Sipil belum berfungsi secara maksimal sebagai penggerak pembangunan dan melayani masyarakat, bahkan sering dirasakan menjadi beban dalam penyelenggaraan program-program pemerintahan dan pembangunan. Kemampuan Pegawai Negeri Sipil masih sangat terbatas dalam mengimplementasikan berbagai kebijakan yang telah ditetapkan Pemerintah Pusat. Kinerja birokrasi identik dengan ketidakefisienan dan “*high-cost economy*”. Hal ini ditengarai dengan tingginya angka ICOR (*Incremental Capital-Output Ratio*) di bidang manufaktur yang menunjukkan rata-rata 5,59, dimana untuk menghasilkan *output* satu satuan dibutuhkan 5 komponen *input* (Sofian Effendi, 2003 : 3).

Pegawai Negeri Sipil juga masih terlihat jauh dari sikap “abdi masyarakat” dalam memberikan pelayanan publik yang menjadi tugas mereka. Sebagai gambaran, berdasarkan penelitian terhadap aparat/birokrasi Pemerintah Daerah, kemampuan pelayanan publik yang dilakukan ternyata hanya mencapai 43,98 persen. Namun untuk tugas-tugas birokrasi yang mencerminkan kekuasaan atau wewenang pemerintah (yaitu pengaturan dan pengawasan), seperti pemberian ijin, pelaksanaan aturan, dan pengawasan kegiatan masyarakat paling sedikit mencapai 75 persen (Adi Sasono dalam Miftah Thoha dan Agus Dharma, 2001 : 56).

Sementara itu, menurut laporan *Global Competitiveness Report* dari *World Economic Forum*, menyebutkan ranking kemampuan daya saing Indonesia pada tahun 2006 berada pada peringkat 51 dan tahun 2007 justru kembali menurun kepada peringkat 54. Studi dari Booz-Allen & Hamilton menemukan fakta bahwa Indonesia merupakan negara dengan tingkat *good governance* paling rendah diantara negara-negara tetangganya. Indeks *good governance* Indonesia adalah 2,8, sedangkan Singapura 8,9; Malaysia 7,7;

Universitas Indonesia

Thailand 4,8; dan Filipina 3,47 (Riant Nugroho, 2008 : 35). Disebutkan juga dalam laporan itu bahwa Kemampuan Manajemen birokrasi menempati urutan ke-42 dari 48 negara dan kemampuan daya saing terhadap negara-negara lain menempati urutan ke-41 dari 48 negara. Bahkan, sebelumnya diungkapkan oleh *Der Spiegel*, *Transparency International*, *Economic Intelligent Unit*, *JETRO* yang menganggap bahwa justru birokrasi-lah yang menjadi pangkal bagi hambatan (*liabilitas*) terhadap kemampuan daya saing Indonesia di tingkat global (Iman Taufik dalam Miftah Thoha dan Agus Dharma, 2001 : 96). Oleh karena itu, perlu diupayakan pengaturan atau pengelolaan terhadap aparatur/birokrasi, baik di tingkat Pusat maupun tingkat daerah dengan suatu bentuk manajemen yang baik. Pengelolaan aparatur negara (khususnya Pegawai Negeri Sipil) sebenarnya telah diatur dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 pada intinya memuat Manajemen Pegawai Negeri Sipil (MPNS), dimana didalamnya mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil, pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban dan kedudukan hukum. Disinilah arti pentingnya penerapan manajemen yang baik dalam bidang kepegawaian untuk mewujudkan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil untuk mendukung kinerja pemerintah.

Masalah di atas menjadi hal yang penting untuk diperhatikan dalam kaitannya dengan peran pelayanan yang dilakukan Pegawai Negeri Sipil. Untuk itu, Pegawai Negeri Sipil harus memiliki kinerja yang tinggi agar anggapan buruk yang selama ini melekat pada aparatur negara dapat dihindari. Kinerja Pegawai Negeri Sipil ditunjukkan dengan usaha-usaha mereka dalam melaksanakan dan menghasilkan *output-output* yang berkenaan dengan tugas dan pekerjaannya. Dengan demikian, pembinaan terhadap Pegawai Negeri Sipil harus terus dikembangkan sesuai dengan dinamika organisasi dan lingkungan strategisnya.

Dalam konteks organisasi Badan Kepegawaian Negara (BKN), sebagai salah satu instansi pemerintah yang memiliki kewenangan untuk mengelola kepegawaian di Indonesia, maka peran tersebut perlu untuk senantiasa diperhatikan. Dalam hal ini, BKN perlu mewujudkan peran pelayanan yang optimal sesuai dengan harapan masyarakat pengguna (*user*) atau para konsumen yang berkepentingan dalam menggunakan jasa pelayanan BKN. Pelayanan yang berkualitas (pelayanan prima) dapat menunjukkan adanya kinerja yang optimal, baik kinerja pegawai maupun kinerja organisasinya.

Terkait dengan pelayanan yang selama ini dilaksanakan, terutama dalam pelayanan administrasi kepegawaian, terdapat beberapa hal yang belum memenuhi target atau terealisasi dengan baik. Secara lebih jelas gambaran belum optimalnya pelayanan kepegawaian di lingkungan BKN, antara lain dapat dilihat pada pencapaian program atau kegiatan yang dicantumkan dalam tabel berikut ini:

Tabel: 1.1
Indikator Kinerja Pelayanan Kepegawaian
Badan Kepegawaian Negara Tahun 2008

No	Uraian Kegiatan	Indikator Kinerja		
		Target	Realisasi	Prestasi Pencapaian
1	Penetapan Kepangkatan dan Mutasi			
	• Persetujuan KP PNS Golru IV/b kebawah	700.000 NP	696.931 NP	99,56%
	• Pertimbangan KP PNS Golru IV/c keatas	5.998 Pertek	5.383 Pertek	89,75%
	• Persetujuan pengangkatan/ kenaikan jabatan pembebasan dan pengaktifan kembali kedalam jabatan peneliti/jenjang utama	1.360 NP	1.094 NP	80,44%

Tabel: 1.1 (lanjutan)
Indikator Kinerja Pelayanan Kepegawaian
Badan Kepegawaian Negara Tahun 2008

2	Penetapan Pensiun PNS dan Mantan Pejabat Negara			
	• Penetapan SK pensiun PNS, janda/duda/orang tua/anak	220.000 SK	211.405 SK	96,09%
	• Penetapan pensiun PNS, janda/duda/orang tua/anak	167 SK	83 SK	49,70%
	• Jumlah SK janda/duda/orang tua/anak	130 SK	80 SK	61,54%
	• Pertimbangan teknis pensiun pejabat negara	30 Pertek	17 Pertek	56,67%
	• Penetapan NPP/NPPN	197 Berkas	142 Berkas	72,08%
	• Pengelolaan tata naskah pensiun PNS dan pejabat negara	500.000 NIP/NPP	476.474 NIP/NPP	95,29%
	• Entry data NIP/NPP	400.000 NIP/NPP	55.000 NIP/NPP	13,75%
3	Status dan Kedudukan PNS			
	• Jumlah persetujuan teknis pengangkatan menjadi PNS bagi CPNS yang menjalani percobaan lebih 2 tahun	6.200 NP	696.931 NP	85,45%
	• Jumlah persetujuan uang duka tewas	171 Surat	121 Surat	70,76%
	• Jumlah penetapan status kepegawaian lainnya	504 Surat	208 Surat	41,27%

Sumber: LAKIP Badan Kepegawaian Negara (BKN) Tahun 2008.

Berdasarkan prestasi pencapaian kegiatan-kegiatan pelayanan kepegawaian di atas, maka dapat digambarkan bahwa kualitas pelayanan di lingkup BKN belum dikatakan optimal. Hal ini juga menjelaskan terdapat beberapa kegiatan yang belum dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan perencanaannya. Dengan kata lain, sumber daya manusia (pegawai) belum memiliki kinerja yang baik, sehingga belum dapat mengimplementasikan program-program atau kegiatan-kegiatan sesuai dengan tujuan dan target yang telah ditentukan.

Berkaitan dengan tingkat pelayanan kepegawaian dan kinerja pegawai di atas, BKN dituntut untuk menonjolkan citra yang baik dimata masyarakat, terutama keberadaan atau kondite yang melekat pada setiap pegawainya. Sebagai pegawai yang menangani administrasi kepegawaian yang menyangkut nasib dan masa depan pegawai lainnya, pegawai BKN harus mampu menjalankan peran dan fungsinya secara profesional. Profesionalitas pegawai dalam menjalankan peran dan fungsinya menuntut adanya disiplin dalam segala hal sebagai prasyarat tercapainya tujuan organisasi.

Kondisi tersebut akan dapat terwujud apabila setiap diri pegawai mematuhi semua peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang diterapkan organisasi serta adanya disiplin yang tinggi terhadap kepatuhan untuk melaksanakannya. Dalam konteks ini, disiplin merupakan instrumen untuk mencapai suatu tujuan, dan bukan tujuan itu sendiri. Hal ini berarti bahwa disiplin menjadi prasyarat bagi terwujudnya tujuan dari organisasi (instansi-instansi pemerintah). Dengan kata lain, disiplin merupakan syarat mutlak bagi terselenggaranya pemerintahan dan pembangunan yang berhasilguna dan berdayaguna.

Pada kenyataan di lapangan, berdasarkan penelitian awal penulis memperlihatkan bahwa pegawai BKN memiliki tingkat disiplin yang kelihatan semakin menurun sehingga mengundang keprihatinan semua pihak. Menurunnya atau bahkan rendahnya disiplin pegawai terlihat secara kasat mata di lapangan, yakni dari semakin meningkatnya tingkat kemangkiran, keterlambatan masuk kantor dan pulang kerja lebih awal dari jam kerja yang ditentukan.

Kenyataan tersebut di atas didukung oleh data rekapitulasi dari Biro Kepegawaian, Badan Kepegawaian Negara yang dapat digambarkan seperti pada table-tabel berikut ini:

Tabel: 1.2
Laporan Rekapitulasi Absensi PNS-BKN
Keadaan Bulan Oktober 2009

No	Unit Kerja	∑ Pegawai	Sakit	CS	TK	Ijin	TL
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Sekretariat Utama	443	36	16	2	42	19
2	Deputi Bid Bangpeg	82	4	3	0	8	8
3	Deputi Bid Bina Kindang	105	2	0	0	11	0
4	Deputi Bid Bina Dakatsi	401	16	12	7	62	49
5	Deputi Bid Inka	613	56	7	0	59	60
6	Deputi Bid Dalpeg	61	3	2	2	12	0
7	Inspektorat	27	6	1	0	4	0
8	Sekretariat Bapek	29	3	2	1	3	3
9	Asistensi Kepala BKN	2	2	0	0	0	0
10	Pusjak Bankum	8	0	0	0	1	0
11	Asesment Centre	17	0	0	0	5	2
12	Pus Analisis Pemberdayaan PNS	9	1	2	0	2	0
13	Pus Analisis Kebijakan Teknologi	1	0	0	0	0	0
Jumlah		1800	129	45	12	209	141

Sumber: Biro Kepegawaian, Badan Kepegawaian Negara, 2009.

Keterangan:

- CS = Cuti Sakit
- TK = Tanpa Keterangan
- TL = Terlambat Datang

Hasil rekapitulasi menunjukkan jumlah pegawai yang tidak masuk kerja tanpa memberitahukan kepada atasan dan unit kerjanya atau tanpa keterangan (TK).

Universitas Indonesia

Selanjutnya, rekapitulasi absensi pegawai Badan Kepegawaian Negara, berdasarkan laporan dari Biro Kepegawaian, memperlihatkan gambaran adanya penurunan tingkat disiplin pegawai, khususnya pegawai yang terlambat datang, seperti dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Tabel: 1.3
Laporan Rekapitulasi Absensi PNS-BKN
Keadaan Bulan Nopember 2009

No	Unit Kerja	∑ Pegawai	Sakit	CS	TK	Ijin	TL
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Sekretariat Utama	443	34	11	3	44	15
2	Deputi Bid Bangpeg	82	5	2	0	3	7
3	Deputi Bid Bina Kindang	105	1	1	0	10	0
4	Deputi Bid Bina Dakatsi	401	8	9	2	35	48
5	Deputi Bid Inka	613	43	10	1	38	82
6	Deputi Bid Dalpeg	61	3	0	1	5	0
7	Inspektorat	27	3	1	0	3	0
8	Sekretariat Bapek	29	2	2	1	4	2
9	Asistensi Kepala BKN	2	2	0	0	0	0
10	Pusjak Bankum	8	0	0	0	0	0
11	Asesment Centre	17	0	0	0	0	2
12	Pus Analisis Pemberdayaan PNS	9	0	0	0	1	0
13	Pus Analisis Kebijakan Teknologi	1	0	0	0	0	0
J u m l a h		1800	101	36	8	143	156

Sumber: Biro Kepegawaian, Badan Kepegawaian Negara, 2009.

Keterangan:

- CS = Cuti Sakit
- TK = Tanpa Keterangan
- TL = Terlambat Datang

Universitas Indonesia

Berdasar rekapitulasi presensi (daftar kehadiran) melalui sidik jari/tangan (*handkey*), seperti pada table-tabel yang terlampir pada halaman sebelumnya, dapat digambarkan adanya kurang disiplin para pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara. Hasil rekapitulasi menunjukkan pada setiap bulannya masih terdapat pegawai yang tidak masuk kerja tanpa memberitahukan kepada atasan dan unit kerjanya atau tanpa keterangan (TK). Bahkan, selama dua bulan terakhir (Oktober dan Nopember 2009) terdapat peningkatan yang cukup signifikan dari para pegawai yang terlambat datang (TL) atau masuk kerjanya.

Gambaran ini semakin mencolok apabila dilihat di lapangan yang memperlihatkan masih banyak pegawai yang pulang lebih cepat dari waktu yang ditentukan.

Disisi lain, sebagaimana digambarkan dari hasil kajian dari tim Badan Kepegawaian Negara memperlihatkan bahwa disiplin kerja juga merupakan salah satu “isu strategis” yang menjadi perhatian serius dari pimpinan organisasi. Dalam hal ini, pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara sebagian besar ditengarai masih belum memiliki disiplin yang tinggi. Hal ini juga disebabkan penegakkan disiplin kerja belum dilaksanakan secara konsisten dalam organisasi ini (Infokom Kepegawaian, 2009 : 15).

Sementara itu, penulis juga mencoba mengkaitkan belum optimalnya pelayanan kepegawaian di BKN dengan masalah sistem kompensasi yang berlaku di lingkup organisasi ini. Sebagaimana diketahui sistem kompensasi yang berlaku selama ini di lingkungan Pegawai Negeri Sipil dianggap belum mampu menyentuh rasa keadilan dan kesejahteraan pegawai (Pegawai Negeri Sipil). Hal ini dikarenakan sistem kompensasi yang ditetapkan belum mendasarkan pada keadilan internal (*internal equity*) dan keadilan keluar (*external equity*) (M.Irfan, 2009 : 33). Bahkan, menurut hasil penelitian bahwa imbalan yang diterima PNS hanya dapat memenuhi separo kebutuhan hidup sehari-hari (Z.A. Achmady, dalam Miftah Thoha, 1999 : 114).

Dalam konteks pemberian sistem kompensasi di BKN, terdapat

beberapa hal yang belum berjalan dengan baik. Dalam hal ini, adalah terkait dengan pemberian tunjangan diantara para pegawai. Misalnya, adanya perbedaan penentuan besaran Tunjangan Kinerja (TK), penentuan pemotongan TK dan penentuan besaran uang Lauk Pauk (LP). Dengan demikian, sistem kompensasi di lingkungan organisasi ini belum memberikan gambaran yang sesuai dengan harapan pegawai secara keseluruhan.

Dari uraian-uraian di atas, penulis mencoba memfokuskan penelitian ini mengenai pengaruh antara kedua faktor tersebut, yakni disiplin kerja pegawai dan sistem kompensasi terhadap kualitas pelayanan kepegawaian di lingkungan organisasi pemerintahan dalam konteks ini adalah Badan Kepegawaian Negara. Dengan demikian, berdasarkan permasalahan-permasalahan yang ditemukan dan sekaligus untuk memfokuskan pembahasan dalam penelitian (tesis) ini, maka penulis menentukan judul tesis ini:

”Pengaruh Disiplin Kerja dan Sistem Kompensasi Pegawai Negeri Sipil Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Negara”.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis dapat merumuskan masalah pokok pada penelitian ini, yaitu:

- a. Bagaimana pengaruh disiplin kerja pegawai terhadap kinerja PNS di lingkungan Badan Kepegawaian Negara?
- b. Bagaimana pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja PNS di lingkungan Badan Kepegawaian Negara?
- c. Bagaimana disiplin kerja pegawai dan sistem kompensasi secara bersamaan mempengaruhi kinerja PNS di lingkungan Badan Kepegawaian Negara?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk :

- a. Menganalisis mengenai mengenai pengaruh disiplin kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara.
- b. Menganalisis mengenai pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara.
- c. Menganalisis pengaruh disiplin kerja pegawai dan sistem kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini diharapkan:

- a. Secara akademis, dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam melihat gambaran mengenai pengaruh disiplin kerja pegawai dan sistem kompensasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan organisasi publik (Pemerintah).
- b. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan wacana untuk diterapkan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada organisasi Pemerintah.
- c. Secara pribadi diharapkan dapat menambah pengetahuan terhadap kajian mengenai sikap Pegawai Negeri Sipil, yang ditunjukkan dari aspek-aspek yang melingkupinya (disiplin kerja pegawai dan sistem kompensasi).

1.5. Batasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai keterbatasan-keterbatasan dalam penulisannya, antara lain :

1. Penelitian ini tidak meneliti seluruh jumlah populasi yang ada, melainkan mengambil sampel dari populasi.
2. Mengingat terbatasnya waktu, tenaga, dan biaya peneliti hanya meneliti tentang disiplin kerja, sistem kompensasi, dan kinerja Pegawai Negeri

Sipil khususnya para pegawai yang berstatus sebagai staf/pelaksana pada unit kerja Biro Kepegawaian

Pemilihan obyek penelitian, dalam hal ini Badan Kepegawaian Negara, sebagai wilayah yang diteliti, didasari oleh pemikiran-pemikiran sebagai berikut :

- 1) Badan Kepegawaian Negara sebagai Lembaga Pemerintah Non Departemen yang merupakan Lembaga Pemerintah Pusat yang dibentuk untuk melaksanakan tugas pemerintahan tertentu dari Presiden, membantu Presiden dalam penyelenggaraan manajemen kepegawaian negara dalam rangka terciptanya SDM aparatur negara yang profesional serta berkualitas dan bermoral tinggi, guna mendukung kelancaran pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan, sangat menarik untuk diteliti bagaimana disiplin kerja dan sistem kompensasi yang berlaku apakah dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja para Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Negara.
- 2) Hasil penelitian diharapkan akan memberikan sumbangan pemikiran bagi pimpinan atau atasan yang memiliki kedaulatan dalam menjalankan kebijakan di Badan Kepegawaian Negara dalam hal ini, kinerja yang dipengaruhi oleh Disiplin Kerja dan Sistem Kompensasi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Negara.
- 3) Lokasi obyek penelitian yang dekat dengan domisili peneliti sehingga memudahkan peneliti dalam melakukan pengumpulan data, melakukan observasi, serta efisien dalam segi biaya dan waktu.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan tesis ini, penulis membagi ke dalam lima bab yang masing-masing bab berisi hal-hal berikut :

- **Bab I.** Berisi bab pendahuluan yang mencakup: latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.
- **Bab II.** Berisi uraian mengenai landasan teori yang digunakan, sebagai alat analisis untuk menjelaskan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, menjelaskan tentang teori-teori, konsep-konsep tentang variabel-variabel dalam penelitian.
- **Bab III.** Berisi tentang hal-hal yang berkaitan dengan metode dalam penelitian ini, seperti : lokasi penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sample, teknik pengumpulan data, pengolahan data, dan analisis data yang digunakan.
- **Bab IV.** Berisi uraian mengenai latar belakang obyek penelitian. Dalam hal ini memberikan penjelasan mengenai kedudukan, tugas dan fungsi BKN, visi dan misi serta nilai organisasi BKN, struktur organisasi, dan sumberdaya manusia di BKN.
- **Bab V.** Berisi uraian mengenai hasil penelitian dan analisis atau pembahasan hasil penelitian. Dalam Bab ini menjelaskan tentang analisis atau pembahasan hasil penelitian, berupa data-data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner, khususnya pembahasan mengenai analisis korelasi dan regresi.
- **Bab VI.** Berisi rangkuman hasil penelitian yang telah dibahas dalam bab-bab sebelumnya, yang ditulis dalam suatu kesimpulan serta disajikan saran-saran sebagai rekomendasi untuk perbaikan di tempat penelitian.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Isi dari keseluruhan Bab 2 (dua) dalam penelitian ini adalah konsep-konsep maupun teori-teori yang akan digunakan sebagai “pisau” analisis dalam membahas masalah yang diajukan/ditemukan dalam penelitian. Dalam hal ini, Bab tinjauan pustaka ini terdiri dari bahasan-bahasan mengenai: sub-bab landasan teori, yang membahas teori Disiplin Kerja, Sistem Kompensasi dan Kinerja Pegawai dimana terdapat korelasi dan tingkat regresinya; sub-bab operasionalisasi variabel dan indikator; sub-bab model analisis; dan sub-bab hipotesis penelitian. Secara terperinci pada masing-masing sub-bab dalam Bab 2 digambarkan sebagai berikut:

2.1. Disiplin Kerja Pegawai

Gambaran umum memperlihatkan bahwa disiplin merupakan tonggak penopang bagi keberhasilan tujuan organisasi, baik organisasi sektor publik (Pemerintahan) maupun sektor swasta. Untuk itu, setiap organisasi harus menerapkan kebijakan disiplin pada pegawai dalam organisasi-organisasi tersebut. Bagi pegawai, disiplin merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya.

Disisi lain, organisasi juga akan memperoleh manfaat dari penerapan kebijakan disiplin. Tanpa adanya disiplin dan ancaman tindakan disiplin, efektifitas organisasi akan menjadi sangat terbatas. Hal ini dikemukakan oleh Mondy dan Noe (1996 : 36) sebagai berikut : *The organization benefits from developing and implementing effective disciplinary policies. Without healthy state of discipline, organization's effectiveness may be severely limited.* Selanjutnya, mereka mengatakan bahwa tindakan disiplin yang efektif akan mendorong individu untuk meningkatkan kinerja yang menguntungkan individu tersebut dan tentunya juga organisasi.

Davis dan Newstrom (1985 : 87) menjelaskan disiplin (discipline) sebagai

Universitas Indonesia

tindakan manajemen untuk menegakkan standar organisasi (“*discipline is management action to enforce organization standards*”). Sedangkan, Mathis dan Jackson (2002 : 314) menyebutkan disiplin merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan perusahaan.

Selanjutnya, Saydam (1997 : 54) menggambarkan disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Lebih jauh lagi, Simamora (1997 : 746) menjelaskan disiplin sebagai bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan sebuah organisasi.

Menurut Suparda Poerbaka (1998 : 56), dalam bukunya “Ensiklopedi Pendidikan”, disiplin adalah suatu keadaan yang menunjukkan suasana tertib dan teratur yang dihasilkan oleh orang-orang yang berada dibawah naungan sebuah organisasi karena peraturan yang berlaku dihormati dan dipatuhi. Seiring dengan yang dikemukakan oleh Poerbaka, Soegeng Prijodarminto (1999 : 43) dalam bukunya “Disiplin Kiat Menuju Sukses”, mengartikan disiplin sebagai suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban. Secara lebih jelas, Mangkunegara (2004 : 129) menjelaskan disiplin kerja sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Lain halnya dengan Sastrohadwiryo (2003 : 291) yang menyebutkan disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Keith Davis (1995 : 549) menjelaskan disiplin sebagai kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Sedangkan, dari jenisnya terdapat dua tipe mengenai disiplin:

a. Disiplin Preventif

Adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standarisasi dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah.

b. Disiplin Korektif

Adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, menggambarkan bahwa para pegawai perlu terus dilakukan pembinaan terhadap kedisiplinannya. Pembinaan disiplin merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi, guna menumbuhkan dan mengembangkan ketertiban agar pegawai mematuhi semua peraturan, sistem dan prosedur yang berlaku (Herman dkk., 2004 : 44). Sasaran pembinaan disiplin adalah seluruh orang yang ada dalam organisasi agar mereka mematuhi semua rambu-rambu peraturan, sistem dan prosedur yang sudah ditentukan (Saydam, 1997 : 2004). Lebih jauh, tujuan utama dari pembinaan disiplin kerja adalah demi kelangsungan organisasi yang sesuai, baik hari ini maupun hari esok (Sastrohadiwiryo, 2003 : 296).

Pembinaan disiplin dalam organisasi dapat dilakukan melalui beberapa hal sebagai berikut:

- Penciptaan peraturan-peraturan dan tata tertib-tata tertib yang harus dilaksanakan;
- Menciptakan dan memberikan sanksi bagi pelanggar disiplin;
- Melakukan pembinaan disiplin melalui pelatihan kedisiplinan yang terus menerus.

Untuk mewujudkan tujuan dari kegiatan pembinaan disiplin, maka harus diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Saydam (1997 : 204) menjelaskan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi pembinaan disiplin, yaitu:

- Besar kecilnya kompensasi;
- Ada tidaknya keteladanan dari pimpinan;
- Ada tidaknya aturan yang dapat dijadikan pegangan;
- Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan ;
- Ada tidaknya pengawasan pimpinan;

- Ada tidaknya perhatian (manajemen) terhadap para pegawai;
- Diciptakannya kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Sementara itu, Hasibuan (2002 : 194) menggambarkan bahwa pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai dalam suatu organisasi, antara lain: tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, waskat, sanksi hukuman, ketegasan dan hubungan kemanusiaan. Pendapat senada dikemukakan oleh Nitisemito (1996 : 122) bahwa perlu diperhatikan beberapa hal yang dapat menunjang kedisiplinan, yaitu: ketegasan dalam pelaksanaan kedisiplinan, kedisiplinan perlu dipartisipasikan, kedisiplinan harus menunjang tujuan dan sesuai dengan kemampuan, keteladanan pimpinan, kesejahteraan dan ancaman.

Dari beberapa penjelasan di atas, maka dapat disebutkan beberapa ukuran untuk mengukur disiplin, yakni adanya kepatuhan pegawai pada Saydam (1997 : 204):

- a. Mentaati jam kerja masuk dan jam kerja pulang;
- b. Mematuhi pemakaian pakaian seragam lengkap dengan atribut dan tanda pengenalnya;
- c. Ikut serta dalam setiap upacara yang diwajibkan;
- d. Bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap semua karyawan, atasan dan anggota masyarakat lainnya.

Sementara itu, dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan nasional, diperlukan adanya Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur negara, abdi negara, abdi masyarakat yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah serta bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, berhasil guna, bersih, bermutu tinggi, dan sadar akan tanggung jawabnya. Untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan, maka diperlukan pembinaan terhadap Pegawai Negeri Sipil dalam suatu peraturan disiplin.

Peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980, yang memuat pokok-pokok:

- Kewajiban;
- Larangan; dan
- Sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar.

1) Kewajiban bagi Pegawai Negeri Sipil

- a. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, negara, dan pemerintah;
- b. Mengutamakan kepentingan negara di atas kepentingan golongan atau diri sendiri, serta menghindarkan segala sesuatu yang dapat mendesak kepentingan negara oleh kepentingan golongan, diri sendiri, atau pihak lain;
- c. Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat negara, pemerintah dan Pegawai Negeri Sipil;
- d. Mengangkat dan mentaati sumpah/janji Pegawai Negeri Sipil, sumpah/janji jabatan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- e. Menyimpan rahasia negara dan atau rahasia jabatan dengan sebaik-baiknya;
- f. Memperhatikan dan melaksanakan segala ketentuan pemerintah baik yang langsung menyangkut tugas kedinasannya maupun yang berlaku secara umum;
- g. Melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya dan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab;
- h. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara;
- i. Memelihara dan meningkatkan keuntungan, kekompakkan, persatuan, dan kesatuan korp Pegawai Negeri Sipil;

- j. Segera melapor kepada atasannya, apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan dan merugikan negara/pemerintah, terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiil;
- k. Mentaati ketentuan jam kerja;
- l. Menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik;
- m. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya;
- n. Memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat menurut bidang tugasnya masing-masing;
- o. Bertindak dan bersikap tegas, tetap adil dan bijaksana terhadap bawahannya;
- p. Membimbing bawahannya dalam melaksanakan tugas;
- q. Menjadi dan memberikan contoh serta teladan yang baik terhadap bawahannya;
- r. Mendorong bawahannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya;
- s. Memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan kariernya;
- t. Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan tentang perpajakan;
- u. Berpakaian rapi dan sopan serta bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap masyarakat, sesama PNS, dan terhadap atasan;
- v. Hormat menghormati antara sesama warganegara yang memeluk Agama/Kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, yang berlainan;
- w. Menjadi teladan sebagai warganegara yang baik dalam masyarakat;
- x. Mentaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang;
- y. Memperhatikan dan menyelesaikan dengan sebaik-baiknya setiap laporan yang diterima mengenai pelanggaran disiplin.

2) Larangan bagi Pegawai Negeri Sipil

- a. Melakukan hal-hal yang dapat menurunkan kehormatan atau martabat negara, pemerintah, atau Pegawai Negeri Sipil;
- b. Menyalahgunakan wewenang;
- c. Tanpa ijin Pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara asing;
- d. Menyalahgunakan barang-barang, uang atau surat-surat berharga milik negara;
- e. Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang, dokumen, atau surat-surat berharga milik negara secara tidak sah;
- f. Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan negara;
- g. Melakukan tindakan yang bersifat negatif dengan maksud membalas dendam terhadap bawahan atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya;
- h. Menerima hadiah atau sesuatu pemberian berupa apa saja dari siapapun juga yang diketahui atau patut dapat diduga bahwa pemberian itu bersangkutan dengan jabatan atau pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan;
- i. Memasuki tempat-tempat yang dapat mencemarkan kehormatan atau martabat Pegawai Negeri Sipil, kecuali untuk kepentingan jabatan;
- j. Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya;
- k. Melakukan sesuatu tindakan atau sengaja tidak melakukan suatu tindakan yang dapat berakibat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayani sehingga mengakibatkan kerugaian bagi pihak lain yang dilayani;

- l. Menghalangi berjalannya tugas kedinasan;
 - m. Membocorkan dan memanfaatkan rahasia negara yang diketahui karena kedudukan jabatan untuk kepentingan pribadi, golongan atau pihak lain;
 - n. Bertindak selaku perantara bagi sesuatu pengusaha atau golongan untuk mendapatkan pekerjaan atau pesanan dari kantor/instansi Pemerintah;
 - o. Memiliki saham/modal dalam perusahaan yang kegiatan usahanya berada dalam ruang lingkup kekuasaannya;
 - p. Memiliki saham suatu perusahaan yang kegiatan usahanya tidak berada dalam ruang lingkup kekuasaannya;
 - q. Memiliki saham suatu perusahaan yang kegiatan usahanya tidak berada dalam lingkup kekuasaannya yang jumlah dan sifatnya pemilikan itu sedemikian rupa sehingga melalui pemilik saham tersebut dapat langsung atau tidak langsung menentukan penyelenggaraan atau jalannya perusahaan;
 - r. Melakukan kegiatan usaha dagang baik secara resmi, maupun sambilan, menjadi direksi, pimpinan atau komisaris perusahaan swasta bagi yang berpangkat Pembina Golongan Ruang IV/a ke atas atau memangku jabatan Eselon I;
 - s. Melakukan pungutan tidak sah dalam bentuk apapun juga dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan pribadi, golongan, atau pihak lain.
- 3) Sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar. Sesuai Pasal 5 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980, seorang Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil dapat dijatuhi hukuman berupa:
- 1). Hukuman Pidana
 - 2). Hukuman Disiplin

Penjatuhan hukuman disiplin dibagi atas beberapa tingkatan dan jenisnya, yaitu:

Tingkat hukuman disiplin, terdiri dari:

- Hukuman disiplin ringan;
- Hukuman disiplin sedang, dan
- Hukuman disiplin berat.

1) Jenis hukuman disiplin ringan, terdiri dari:

- Teguran lisan;
- Teguran tertulis;
- Pernyataan tidak puas secara tertulis.

2) Jenis hukuman disiplin sedang, terdiri dari:

- Hukuman disiplin berupa penundaan kenaikan gaji;
- Hukuman disiplin berupa penurunan gaji berkala;
- Penundaan Kenaikan Pangkat.

3) Jenis hukuman disiplin berat, terdiri dari:

- Penurunan pangkat;
- Pembebasan dari Jabatan;
- Pemberhentian dengan hormat;
- Pemberhentian tidak dengan hormat.

Mengacu pada permasalahan belum optimalnya pelayanan kepegawaian di BKN yang merupakan salah satu tolok ukur dari kinerja pegawai yang terkait dengan masalah disiplin kerja pegawai, hal-hal yang berkenaan dengan sistem kompensasi yang berlaku di lingkup organisasi ini juga akan diuraikan, karena sebagaimana diketahui sistem kompensasi yang berlaku selama ini di lingkungan Pegawai Negeri Sipil dianggap belum mampu menyentuh rasa keadilan dan kesejahteraan para PNS dan sistem kompensasi juga merupakan salah satu variabel penelitian yang akan diteliti.

2.2. Sistem Kompensasi

Edwin B. Flippo (dalam Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan, 1983 : 129) menjelaskan bahwa kompensasi adalah harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain. Sedangkan, Hadi Poerwono memberi pengertian kompensasi sebagai jumlah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja meliputi masa atau syarat-syarat tertentu (Poerwono dalam Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan, 1983 : 129). Sementara itu, Soekemi dkk. (1988 : 7.21) menjelaskan kompensasi sebagai imbalan jasa yang diterima seseorang didalam hubungan kerja yang berupa uang atau barang, melalui perjanjian kerja, imbalan mana diperuntukkan memenuhi kebutuhan bagi dirinya dan keluarganya. Dengan demikian, pengertian kompensasi bisa dirujuk dari pendapat T. Hani Handoko (1993 : 155), yaitu segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Salah satu tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan yang dapat memenuhi kebutuhan pekerjaannya. Dalam usaha mendukung pencapaian tenaga kerja yang memiliki motivasi dan berkinerja tinggi, yaitu dengan cara memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

Sistem kompensasi juga berpotensi sebagai salah satu sarana terpenting dalam membentuk perilaku dan mempengaruhi kinerja. Namun demikian banyak organisasi mengabaikan potensi tersebut dengan suatu persepsi bahwa “kompensasi tidak lebih sekadar *cost* yang harus diminimisasi”. Tanpa disadari beberapa organisasi yang mengabaikan potensi penting dan berpersepsi keliru telah menempatkan sistem tersebut justru sebagai sarana meningkatkan perilaku yang tidak produktif atau counter productive. Akibatnya muncul sejumlah persoalan personal misalnya low employee motivation, poor job performance, high turn over, irresponsible behaviour dan bahkan employee dishonesty yang diyakini berakar dari sistem kompensasi yang tidak proporsional.

Lawler, Edward (1991), dalam Sudarmanto 2009 : 202, menjelaskan bahwa Sistem Kompensasi idealnya dapat mendorong pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Dengan diberikan penghargaan baik berupa financial ataupun nonfinancial, pegawai cenderung memiliki harapan (ekspektasi) untuk memperoleh penghargaan tersebut.

Menurut Mondy, bentuk dari kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu:

- 1) financial compensation, dan
- 2) non-financial compensation.

1) Financial compensation (kompensasi finansial)

Kompensasi finansial artinya kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial implementasinya dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

- a. Direct Financial compensation (kompensasi finansial langsung) Kompensasi finansial langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk gaji/upah, tunjangan ekonomi, bonus dan komisi.
Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja dengan berpedoman pada perjanjian yang disepakati pembayarannya.
- b. Indirect Financial compensation (kompensasi finansial tak langsung) Kompensasi finansial tidak langsung adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti dan lain-lain.

2) **Non-financial compensation (kompensasi non finansial)**

Kompensasi non-finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

a. Non financial the job (kompensasi berkaitan dengan pekerjaan)

Kompensasi non finansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi bentuk ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri (esteem) dan aktualisasi (self actualization).

b. Non financial job environment (kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan)

Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa supervisi kompetensi (competent supervision), kondisi kerja yang mendukung (comfortable working conditions), pembagian kerja (job sharing). (Mondy, 2003, p.442)

Di lain pihak, Armstrong M. (1987), menyatakan bahwa manajemen atau sistem penghargaan dapat meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi yang dapat mendorong pencapaian misi dan strategi organisasi dan membantu mencapai keberlangsungan keuntungan kompetitif dan meningkatkan nilai *shareholder* (dalam Sudarmanto, 2009 : 36).

Kompensasi sebagai imbalan jasa di atas, berdasarkan kemampuan nilai tukarnya dapat dibagi dalam beberapa tingkatan, yakni:

- a. Memenuhi kebutuhan hidup tingkat yang rendah (*poverty level*) artinya bahwa upah yang diperoleh masih dirasakan kurang menurut ukuran objektif untuk memenuhi kebutuhan pakaian, perumahan, kesehatan, pendidikan dan sebagainya.
- b. Tingkat hidup minimum (*subsisten level*), bahwa upah berada pada tingkat mampu memenuhi kebutuhan hidup pada titik minimum.

- c. Tingkat hidup yang layak (*living wage level*) dimana secara objektif kebutuhan hidup cukup terpenuhi bagi dirinya maupun bagi keluarganya melalui penerimaan upah (Soekemi dkk., 1988 : 7.21).

Program kompensasi bagi suatu organisasi merupakan hal yang penting karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusianya. Disamping itu, kompensasi (dalam bentuk pengupahan dan balas jasa lainnya) sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Oleh karenanya, Kompensasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan para karyawan/pegawai itu perlu disusun dalam suatu sistem yang efektif (T. Hani Handoko, 1993 : 156). Lebih jauh Handoko menguraikan pentingnya sistem kompensasi yang efektif dikarenakan memiliki tujuan-tujuan:

- a. Memperoleh personalia yang qualified;
- b. Mempertahankan para karyawan yang ada saat ini;
- c. Menjamin keadilan;
- d. Menghargai perilaku yang diinginkan;
- e. Mengendalikan biaya-biaya;
- f. Memenuhi peraturan-peraturan legal.

Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya penentuan/tingkat kompensasi yang dilakukan suatu organisasi, yaitu:

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja;
- b. Organisasi buruh;
- c. Kemampuan untuk membayar;
- d. Produktivitas;
- e. Biaya hidup, dan
- f. Pemerintah.

Dalam konteks Pegawai Negeri Sipil, kompensasi sebagai balas jasa atau hasil kerja ditetapkan berdasarkan atas pekerjaan dan besarnya tanggung jawab serta dengan tidak merupakan aspek “kelayakan” untuk hidup. Selama ini

penggajian Pegawai Negeri Sipil di Indonesia mengikuti 3 (tiga) sistem, yaitu: Sistem Skala Tunggal, Sistem Skala Ganda dan Sistem Skala Gabungan.

- a. Sistem skala tunggal, adalah suatu sistem penggajian dengan memberikan gaji yang sama kepada pegawai yang berpangkat sama dengan tidak atau kurang memperhatikan sifat pekerjaan dan tanggung jawab yang harus dipikul. Keuntungan sistem ini adalah sederhana dan hanya cukup diperlukan satu satu peraturan yang mengatur skala gaji untuk semua Pegawai Negeri Sipil. Adapun kelemahannya adalah tidak adil, dikarenakan bagi Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai beban tugas besar dan berat tidak ada perbedaan.
- b. Sistem skala ganda, adalah system penggajian berdasarkan sifat pekerjaan dan beratnya tanggung jawab yang dipikul dalam melaksanakan tugas. Artinya, penentuan besarnya gaji bukan saja didasarkan pada sifat pekerjaan yang dilakukan, tetapi prestasi yang dicapai dan beratnya tanggung jawab yang dipikul dalam melaksanakan tugas tersebut. Dalam sistem ini dimungkinkan pangkat sama tetapi besarnya gaji tidak sama. Keuntungannya antara lain memberikan perangsang yang dapat menimbulkan kegairahan bekerja bagi mereka yang mempunyai tanggung jawab berat. Kelemahannya adalah dapat menimbulkan ketidakadilan pada waktu pensiun.
- c. Sistem skala gabungan, yaitu perpaduan/gabungan dari dua golongan sistem, yakni sistem skala tunggal dan sistem skala ganda. Dalam sistem ini gaji pokok bagi Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat sama ditetapkan sama, dan disamping itu diberikan tunjangan bagi Pegawai Negeri Sipil yang melaksanakan beban kerja dan memikul tanggung jawab lebih besar (memerlukan pemusatan pemikiran dan tenaga secara terus menerus). Keuntungan sistem ini antara lain dapat memberikan perangsang/motivasi bagi Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas dan tanggung jawab lebih berat. Kelemahannya adalah, jika tidak dilakukan analisis, klasifikasi, dan

evaluasi jabatan yang baik dan jelas akan menimbulkan kecemburuan dan persaingan yang tidak sehat (Suwarno, 1996).

Atas dasar pemikiran yang terus menerus, pemerintah telah menetapkan sistem penggajian Pegawai Negeri Sipil dengan Sistem Skala Gabungan. Sistem skala gabungan menetapkan gaji Pegawai Negeri Sipil berdasarkan atas kepangkatan dan memberikan tunjangan kepada pegawai-pegawai yang memikul beban tanggung jawab yang besar atau yang melakukan pekerjaan dengan resiko tinggi. Berdasarkan PP No. 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil, struktur gaji pegawai terdiri atas unsur-unsur gaji pokok, kenaikan gaji berkala, kenaikan gaji istimewa dan tunjangan.

Komponen gaji menurut PP tersebut adalah:

a. Gaji Pokok

Gaji Pokok PNS ditetapkan dengan PP No. 7 Tahun 1977 kemudian diperbaharui dengan PP No. 15 Tahun 1985, PP No. 51 Tahun 1992 dan PP No. 6 Tahun 1997.

Penentuan gaji pokok didasarkan atas pangkat dan golongan/ruang penggajian serta masa kerja yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil. Ada beberapa pengecualian dalam ketentuan penggajian, misalnya gaji hakim. Gaji Hakim tidak mengikuti PP No. 6 Tahun 1997 tetapi diatur dalam PP No. 33 Tahun 1994 (1 September 1994). Alasannya adalah:

- 1) Bahwa hakim sebagai pejabat yang melaksanakan tugas kekuasaan kehakiman dan sebagai salah satu aparat hukum perlu terus ditingkatkan kualitas dan kemampuan profesionalnya.
- 2) Untuk mendukung kedudukan kekuasaan kehakiman serta agar melakukan tugasnya dengan baik dan bertanggung jawab, sehingga kepada hakim perlu diberikan jaminan hidup yang sesuai dengan kedudukan dan tanggung jawabnya.

b. Kenaikan gaji berkala

Sistem kenaikan gaji dengan besaran yang sesuai dengan golongan dan masa kerja. Sistem kenaikan gaji dilakukan secara berkala, dan diberikan

setelah mencapai masa kerja golongan yang ditentukan dan penilaian pelaksanaan pekerjaan rata-rata “cukup”. Atau dengan kata lain, diberikan apabila memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- 1) Telah mencapai masa kerja golongan yang ditentukan untuk kenaikan gaji berkala.
- 2) DP-3 sekurang-kurangnya “cukup”.

Selanjutnya kenaikan gaji berkala diatur dalam Keppres No. 16 Tahun 1994 Pasal 15 dan PP No. 7 Tahun 1977.

c. Kenaikan gaji istimewa

Diberikan sebagai penghargaan kepada Pegawai Negeri Sipil atas hasil pelaksanaan kerja dengan katagori “amat baik”. Kenaikan gaji istimewa ini hanya diberikan kepada pegawai yang telah nyata-nyata menjadi teladan bagi pegawai di lingkungan kerjanya. Keputusannya dilakukan dengan Keputusan Menteri dan Pimpinan Lembaga yang bersangkutan.

d. Tunjangan

Tunjangan diatur dalam PP No. 7 Tahun 1977. Jenis tunjangan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil adalah tunjangan yang berupa tunjangan untuk jabatan struktural dan fungsional. Kedua tunjangan ini diatur oleh Keputusan Presiden. Tunjangan lain yang diberikan antara lain tunjangan kemahalan daerah, tunjangan penyesuaian indeks harga, tunjangan resiko pekerjaan dan lain-lain.

2.3. Kinerja Pegawai

Pada suatu organisasi, baik organisasi swasta (*private sector*) maupun organisasi pemerintah (*public sector*), kinerja atau prestasi kerja pegawai merupakan aspek yang sangat penting dalam upaya organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Kinerja organisasi tidak dapat dilepaskan dari kinerja para pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Dengan demikian, maju atau tidaknya suatu organisasi sangat ditentukan oleh peran dan kualitas para pegawainya. Secara umum kinerja sering diartikan sebagai kemampuan untuk

menghasilkan sesuatu hasil. Seperti dikemukakan oleh Stephen P. Robbin (1997 : 26) : "kinerja merupakan ukuran *performance* yang meliputi efektivitas dan efisiensi. Efektif berkaitan dengan pencapaian sasaran, sedang efisien adalah ratio antara output yang efektif dengan input yang diperlukan untuk mencapai sasaran".

Veithzal Rivai (2005 : 15-16) menyebutkan : "kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan". Selanjutnya Veithzal Rivai menjelaskan bahwa : "pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu".

Oleh karenanya, kinerja merupakan hal yang penting untuk dilakukan secara berkelanjutan dan memberikan umpan balik dalam upaya mencapai keberhasilan di masa mendatang.

Sedangkan, Prasetya Irawan (1999 : 11) mendefinisikan kinerja sebagai "perbuatan yang berdaya guna". Lebih lanjut Irawan menjelaskan bahwa, kinerja adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur.

Prestasi kerja pegawai merupakan penampilan kerja seorang pegawai dan potensinya dalam upaya mengembangkan diri untuk kepentingan organisasi. Bernardin dan Russel (dalam Gomes, 2000 : 135) menyatakan bahwa kinerja adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu catatan pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Sedangkan, Hariandja (2002 : 195) berpendapat bahwa unjuk kerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi.

Membicarakan kinerja akan selalu terkait dengan ukuran atau standar kinerja. Ukuran atau standar kinerja terkait dengan parameter-parameter tertentu atau dimensi yang dijadikan dasar atau acuan oleh organisasi untuk mengukur kinerja.

Berikut pendapat dari beberapa ahli (dalam Sudarmanto, SIP, Msi : 8-11) :

- Martin dan Bartol (dalam Bohlander, dkk., 2001), menyatakan bahwa standar kinerja seharusnya didasarkan pada pekerjaan, dikaitkan dengan persyaratan yang dijabarkan dari analisis pekerjaan, dan tercermin dalam deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.
- Bufford, 1998 (dalam Werther & Davis, 1996), menyatakan bahwa untuk menjadi efektif, standar kinerja seharusnya dikaitkan dengan hasil yang diinginkan dari masing-masing pekerjaan.
- David Devries, dkk (1981) menyatakan bahwa dalam melakukan pengukuran kinerja terdapat 3 (tiga) pendekatan yaitu:
 - ↳ Pendekatan *personality trait* : Yaitu dengan mengukur kepemimpinan, inisiatif dan sikap.
 - ↳ Pendekatan perilaku, yaitu dengan mengukur umpan balik, kemampuan presentasi, respon terhadap keluhan pelanggan.
 - ↳ Pendekatan hasil, yaitu dengan mengukur kemampuan produksi, kemampuan menyelesaikan produk sesuai dengan jadwal, peningkatan produksi atau penjualan.

Dari berbagai pendapat ahli tersebut, maka standar pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan mengukur 4 (empat) hal, yaitu:

- 1) Pengukuran kinerja dikaitkan dengan analisis pekerjaan, dan uraian pekerjaan.
- 2) Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur sifat atau karakter pribadi (*traits*).
- 3) Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur hasil pekerjaan yang dicapai.
- 4) Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur perilaku atau tindakan-tindakan dalam mencapai hasil.

Selain pengertian-pengertian tersebut di atas, kinerja dalam berbagai literatur sering disebut sebagai pelaksanaan kerja atau *job performance*. Maier (dalam Moh. As'ad, 1997 : 84) menjelaskan bahwa *Job performance* pada

umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lawler dan Porter (dalam Moh. As'ad, 1997 : 84) menyatakan bahwa *Job performance* adalah “*successful role achievement*” yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya.

Sementara itu, penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian atas kinerja suatu individu, kelompok/team dan organisasi. Kegiatan ini berfungsi untuk memberikan kemudahan bagi organisasi untuk dapat melihat sumbangan yang diberikan pegawai dengan berfokus pada strategi yang telah dibuat oleh organisasi tersebut. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.

Dessler (1995 : 528) menyebutkan terdapat dimensi-dimensi prestasi kerja secara individual, seperti kualitas dan kuantitas yang perlu dinilai, dimensi-dimensi prestasi kerja hendaknya berdasarkan atas perilaku sehingga seluruh penilaian dapat dilakukan dengan bukti-bukti yang obyektif dan dapat diamati. Hal ini menggambarkan bahwa baik buruknya kinerja tidak hanya ditentukan dari tingkat kuantitatif yang dapat dihasilkan seseorang dalam bekerja, akan tetapi juga harus diukur dari sisi kualitasnya.

T. Hani Handoko (1997 : 135) menjelaskan penilaian kinerja adalah ”proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai”. Seterusnya, T. Hani Handoko memberikan berbagai aspek yang dapat terjadi pada waktu penilaian kinerja adalah: (1) *hallo effect*, (2) kesalahan kecenderungan terpusat, (3) terlalu lunak atau terlalu keras, (4) prasangka pribadi, (5) pengaruh kesan terakhir (*recentry effect*).

Adapun literatur dalam Sudarmanto (2009 : 11) mengenai dimensi yang menjadi ukuran kinerja adalah sebagai berikut :

- John Miner (1988), mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan tolok ukur dalam penilaian kinerja,
 - a) Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
 - b) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.

- c) Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif.
- d) Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.

Dari 4 (empat) dimensi kinerja diatas, dua hal terkait dengan aspek keluaran atau hasil pekerjaan, yaitu : kualitas hasil, kualitas keluaran dan dua hal terkait aspek perilaku individu yaitu, penggunaan waktu dalam kerja (disiplin atau tingkat kepatuhan terhadap jam kerja), dan kerjasama.

- Bernardin (2001), menyatakan ada 6 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu:
 - ↳ Quality, terkait dengan proses atau hasil yang mendekati sempurna atau ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
 - ↳ Quantity, terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
 - ↳ Timelines terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menyelesaikan produk.
 - ↳ Cost effectiveness, terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi.
 - ↳ Need for supervision terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi.
 - ↳ Interpersonal Impact, terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerjasama diantara sesama pekerja dan anak buah.

Hal-hal lain yang berkenaan dengan penilaian kinerja selain perlunya standar kinerja juga diperlukan tentang ruang lingkup kinerja yang dinilai. Ruang lingkup atau aspek-aspek kinerja sangat beraneka ragam. Mitchell (1999 : 343) memberikan sejumlah ruang lingkup aspek-aspek yang perlu dinilai dalam menilai kinerja seseorang. Aspek-aspek tersebut menurut Mitchell dapat dijadikan sebagai dasar untuk menilai kinerja seseorang di dalam setiap organisasi. Adapun aspek-aspek tersebut adalah:

- a. Kualitas pekerjaan (*quality of work*),
- b. Kecepatan (*promptness*),

- c. Inisiatif (*initiative*),
- d. Kemampuan (*capability*),
- e. Komunikasi (*communication*).

Menurut Veithzal Rivai (2005 : 130), penilaian kinerja dapat efektif apabila instrumen penilaian kinerja memenuhi syarat-syarat berikut ini:

- *Reliability*, yaitu ukuran kinerja harus konsisten. Mungkin yang paling penting adalah konsistensi suatu ukuran kinerja. Jika ada dua penilai mengevaluasi pekerja yang sama, mereka perlu menyimpulkan hasil serupa menyangkut hasil mutu pekerja.
- *Relevance*, yaitu ukuran kinerja harus dihubungkan dengan output riil dari suatu kegiatan yang secara logika itu mungkin.
- *Sensitivity*, yaitu beberapa ukuran harus mampu mencerminkan perbedaan antara penampilan nilai tinggi dan rendah. Penampilan tersebut harus dapat membedakan dengan teliti tentang perbedaan kinerja.
- *Practicality*, yaitu kriteria harus dapat diukur, dan kekurangan pengumpulan data tidak terlalu mengganggu atau tidak in-efisien.

Berdasarkan definisi-definisi kinerja pegawai di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa: "kinerja pegawai merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang (pegawai) dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya, dan hasil kerjanya dapat dilihat dari segi kualitas maupun segi kuantitasnya".

2.4. Operasionalisasi Variabel dan Indikator

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh disiplin kerja pegawai dan sistem kompensasi secara bersama-sama terhadap kualitas pelayanan kepegawaian di lingkungan Badan Kepegawaian Negara. Sebagai upaya untuk membantu pemahaman terhadap konsep-konsep yang terkait dalam pembahasannya, maka perlu adanya operasionalisasi terhadap variabel yang

akan dibahas serta indikator-indikatornya. Secara garis besar variabel operasional dari penelitian ini adalah seperti tampak pada tabel di berikut ini:

Tabel: 2.1
Operasionalisasi Variabel Penelitian

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1	2	3	4
1	Disiplin Kerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan suasana tertib dan teratur yang dihasilkan oleh orang-orang yang berada dibawah naungan sebuah organisasi karena peraturan yang berlaku dihormati dan dipatuhi	<p>Tingkat kepatuhan pegawai pada jam-jam kerja</p> <p>Tingkat kepatuhan pada instruksi atasan serta tata tertib instansi yang berlaku</p> <p>Tingkat kepatuhan penggunaan seragam instansi</p> <p>Frekuensi penggunaan dan pemeliharaan bahan-bahan atau alat perlengkapan kantor</p> <p>Bekerja sesuai dengan tata cara kerja yang telah ditentukan oleh instansi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ketepatan waktu kehadiran pegawai • Pemanfaatan waktu kerja • Kesesuaian waktu pulang pegawai • Kepatuhan pegawai pada instruksi atasan • Pemahaman terhadap tata tertib organisasi • Pelaksanaan tata tertib organisasi • Kesopanan, kerapian dan kesesuaian dalam berpakaian • Kesesuaian penggunaan seragam kantor dengan prosedur instansi • Kepatuhan dalam penggunaan tanda pengenal instansi • Pemahaman penggunaan alat-alat kantor • Keikutsertaan dalam pemeliharaan alat-alat kantor • Pelaksanaan pekerjaan berdasarkan SOP • Pelaksanaan pekerjaan berdasarkan SPM • Pelaksanaan pekerjaan berdasarkan harapan pengguna atau klien

Tabel: 2.1 (lanjutan)

Operasionalisasi Variabel Penelitian

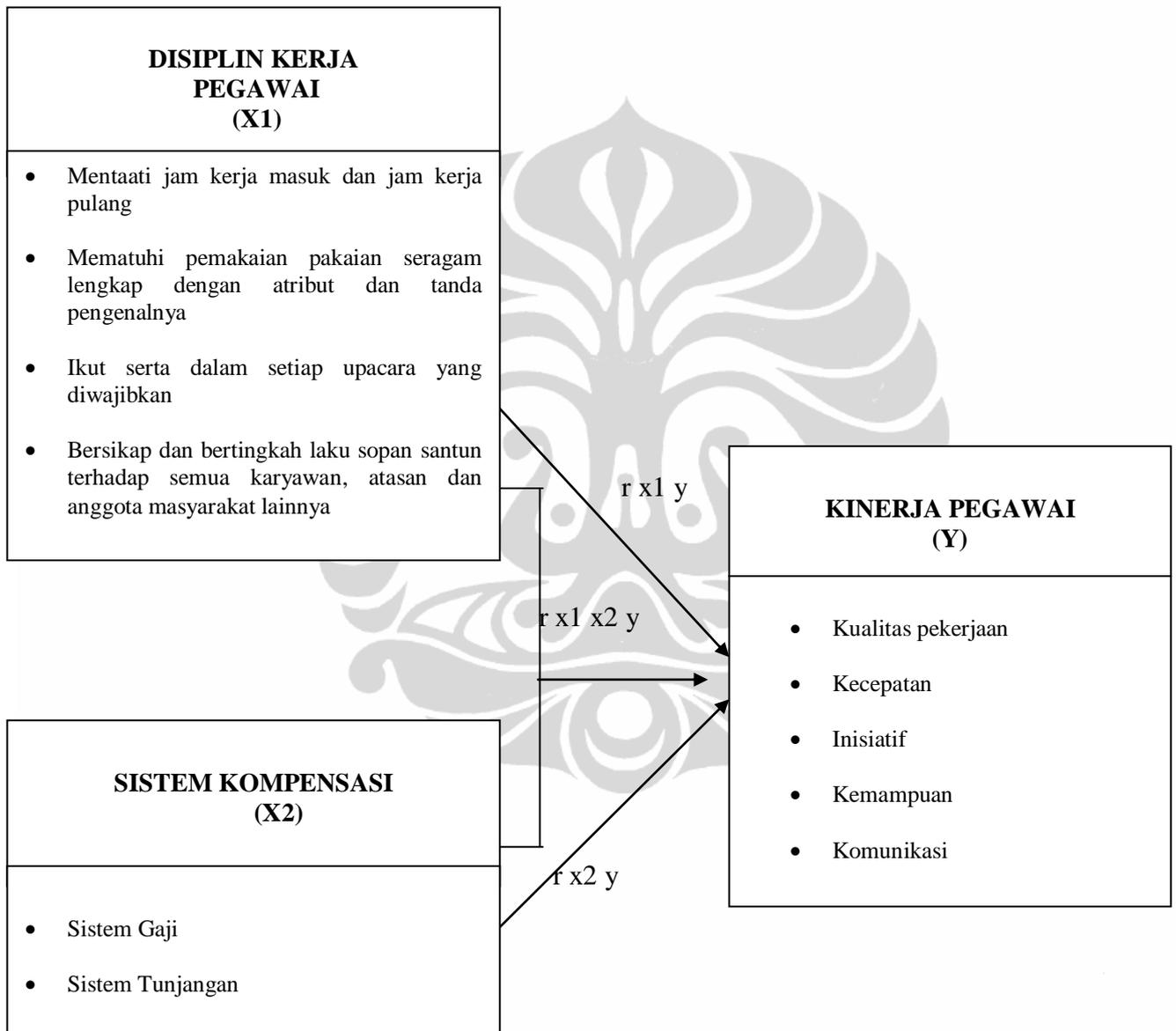
3	Kinerja adalah ukuran <i>performance</i> yang meliputi efektivitas dan efisiensi. Efektif berkaitan dengan pencapaian sasaran, sedang efisien adalah ratio antara output yang efektif dengan input yang diperlukan untuk mencapai sasaran	<p>Kualitas pekerjaan (<i>quality of work</i>)</p> <p>Kecepatan (<i>promptness</i>)</p> <p>Inisiatif (<i>initiative</i>)</p> <p>Kemampuan (<i>capability</i>)</p> <p>Komunikasi (<i>communication</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Output pekerjaan yang dihasilkan • Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan • Waktu untuk menyelesaikan pekerjaan • Kesesuaian kuantitas hasil pekerjaan dengan waktu penyelesaian • Upaya peningkatan kuantitas hasil pekerjaan • Upaya peningkatan kualitas hasil pekerjaan • Kemampuan menghadapi hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan • Kesesuaian pengetahuan yang dimiliki dengan jenis pekerjaan • Kemampuan mengoperasikan alat bantu pekerjaan • Komunikasi antar sesama pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan • Komunikasi dengan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan • Komunikasi dengan pihak luar dalam menyelesaikan pekerjaan
---	---	--	--

2.5. Model Analisis

Sebagai acuan dalam analisis masalah penelitian, maka dapat digambarkan model analisis dalam penelitian ini, sebagai berikut:

Variabel Bebas :

Variabel Terikat :



Gambar: 2.1
Model Penelitian

Universitas Indonesia

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab 3 (tiga) dalam penelitian ini mengulas tentang tahapan penelitian terkait dengan metode-metode yang akan digunakan dalam melakukan penelitian serta teknik-teknik dalam menganalisa masalah yang ditemukan dalam penelitian, yang terdiri dari bahasan-bahasan mengenai: sub-bab pendekatan penelitian, sub-bab populasi dan sampel penelitian, sub-bab data penelitian, sub-bab analisis data, sub-bab analisis data dan sub-bab hipotesis penelitian. Secara terperinci sub-bab dalam Bab 3 digambarkan sebagai berikut:

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan penelitian kuantitatif. pendekatan kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang secara primer menggunakan paradigma *postpositivist* dalam mengembangkan ilmu pengetahuan (seperti pemikiran tentang sebab akibat, reduksi kepada variabel, hipotesis, pertanyaan spesifik, menggunakan pengukuran dan observasi, serta pengujian teori) menggunakan strategi penelitian seperti eksperimen dan survai yang memerlukan data statistik (Emzir, 2008 : 28), Sedangkan, Prasetya Irawan (2007 : 94) menjelaskan bahwa dalam konteks ilmu eksakta, kuantitas jelas sekali berhubungan dengan angka (kuantita), baik hasil pengukurannya, analisis data maupun penarikan kesimpulannya semua dalam bentuk angka.

Disisi lain, berdasarkan metodenya penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian survai (*survey research*). Menurut M. Iqbal Hasan (2002 : 13), penelitian survai adalah penelitian yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual, baik tentang institusi sosial, ekonomi, atau politik dari suatu kelompok ataupun suatu daerah.

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

Sebagai awal dalam melakukan penelitian, penulis terlebih dahulu menentukan populasi yang akan diteliti sebagai obyek penelitian. Menurut M. Iqbal Hasan (2002 : 58), populasi adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara, khususnya di unit kerja Biro Kepegawaian periode tahun 2010. Dalam hal ini, populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai yang berstatus sebagai staf/pelaksana, yang berjumlah 50 orang pegawai.

Selanjutnya, M. Iqbal Hasan (2002 : 58), menyebutkan sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi. Sampel dalam penelitian ini dapat dikatakan sebagai "*sampel probability*", yaitu derajat keterwakilannya dapat diperhitungkan pada peluang tertentu, sehingga dapat dipergunakan untuk melakukan generalisasi terhadap populasi (W. Gulo, 2002 : 82). Dalam penelitian ini, penarikan sampel dilakukan dengan teknik *sensus*, yaitu cara pengambilan sampel secara menyeluruh terhadap semua individu sebagai anggota populasi (Sugiyono, 2001 : 59). Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah berjumlah 50 orang/responden.

3.3. Data Penelitian

Berdasarkan pengelompokannya, jenis data dalam penelitian ini adalah berupa :

- Data primer, yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian yang memerlukannya. Data primer juga disebut data asli atau data baru (M. Iqbal Hasan, 2020 : 82).

- Data sekunder, yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada, yang dapat diperoleh di perpustakaan. Data sekunder juga disebut data tersedia (M. Iqbal Hasan, 2020 : 82).

Data yang diperlukan dalam penelitian ini juga merupakan data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk bilangan (M. Iqbal Hasan, 2020 : 83). Sementara itu, dalam rangka untuk mendukung obyektivitas analisis dan pembahasan masalah yang diteliti, penulis melakukan pengumpulan data atau informasi sebagai bahan penelitian melalui cara-cara, sebagai berikut:

- **Penyebaran Kuesioner**

Teknik utama dalam mengumpulkan data atau informasi sebagai bahan penelitian (data primer) adalah dengan menggunakan instrumen penelitian, yang berupa daftar pernyataan atau kuesioner. Pada penelitian ini penulis mengajukan kuesioner atau daftar pertanyaan secara tertulis dan bersifat tertutup kepada para responden yang telah ditentukan, yakni para pegawai di lingkungan Biro Kepegawaian, Badan Kepegawaian Negara.

- **Studi Literatur/Kepustakaan**

Sebagai bahan pendukung atau data sekunder, penulis melakukan studi literatur atau studi kepustakaan yang dilakukan dengan mempelajari berbagai sumber bacaan atau informasi yang berkaitan erat dengan masalah penelitian, baik berupa buku-buku ilmiah, peraturan perundang-undangan dan peraturan-peraturan organisasi sebagai acuan di dalam penulisan.

- **Studi Lapangan (*Field Research*)**

Untuk mendukung kedua teknik di atas dan untuk mendukung obyektivitas penelitian, maka penulis melakukan penelitian ke lapangan untuk memperoleh gambaran lebih jelas di tempat penelitian mengenai permasalahan yang sedang diteliti. Dalam hal ini, hasil penelitian yang akan diketahui adalah mengenai gambaran disiplin kerja pegawai, kompensasi dan kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara. Dengan demikian, dilakukan pengamatan secara langsung sehingga dapat dikumpulkan data deskriptif yang faktual, cermat, dan terinci mengenai permasalahan yang terjadi di lapangan.

Setelah data terkumpul, dari hasil beberapa teknik pengumpulan data di atas, maka langkah-langkah yang dapat ditempuh di dalam pengolahan data adalah sebagai berikut :

- **Penyeleksian Data (*editing*)**, langkah ini diperlukan untuk memilih data yang representatif dan dapat dipergunakan untuk proses selanjutnya. Penyeleksian data ini dilakukan dengan memeriksa jawaban dari hasil penyebaran daftar pertanyaan atau kuesioner yang telah diisi oleh responden.
- **Pengelompokan Data (*coding*)**, langkah ini dilakukan untuk mengklasifikasikan jawaban responden dalam bentuk katagori. Pengklasifikasikan ini diperlukan sebagai dasar analisis kuantitatif, oleh karena itu untuk tiap jawaban responden diberikan skor/nilai.
- **Tabulasi Data (*tabulation*)**, adalah untuk mengetahui frekwensi jawaban responden dengan cara menyusun jawaban responden berdasarkan bobot nilai dalam bentuk tabel yang ditetapkan.
- **Analisis Data (*data analysis*)**, adalah menganalisis data yang telah tersaji dalam tabulasi. Dalam hal ini, analisis dilakukan dengan bantuan perangkat komputer melalui program statistik (SPSS- *Statistic Package for Social Science*). Analisis dengan program SPSS dilakukan untuk menganalisis hubungan antar variabel penelitian melalui analisis korelasi (*correlation analysis*) dan untuk menganalisis besaran pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependent melalui analisis regresi (*regression analysis*).

3.4. Teknik Analisis Data

Analisis statistik kuantitatif digunakan untuk mengolah dan mengorganisasikan data serta merumuskan hasil yang dapat diinterpretasikan dengan mencari nilai-nilai secara terperinci tentang (frekuensi) rata-rata hitung (*mean*), nilai tengah (*median*), *mode*, simpangan (standar deviasi), interval, nilai maksimum dan nilai minimim dari masing-masing variabel yang diuji dalam

penelitian. Disamping itu, analisis ini juga dipakai untuk mengukur dan menguji hubungan serta pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan dua variabel bebas (Disiplin Kerja dan Sistem Kompensasi Pegawai Negeri Sipil), maka pengujian data dilakukan dengan analisis korelasi parsial dan ganda. Sementara itu, untuk mengukur seberapa besar pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen, maka dilakukan dengan analisis regresi.

Setelah data-data yang diperlukan terkumpul, yaitu melalui penyebaran kuesioner dan observasi di lapangan, maka langkah selanjutnya adalah menganalisisnya. Dalam penelitian ini analisis akan dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut:

3.4.1. Analisis Deskriptif Kualitatif

Analisis Deskriptif Kualitatif ini penulis gunakan untuk menggambarkan atau menginterpretasikan data atau informasi yang diperoleh dari penyebaran daftar pertanyaan (kuesioner) maupun hasil wawancara. Dalam hal ini, hasil analisis menjelaskan suatu kondisi, proses, karakteristik dari suatu variabel, serta memberikan interpretasi dari data tersebut. Teknik ini digunakan untuk mengungkap mengenai gambaran disiplin kerja, sistem kompensasi dan kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara.

3.4.2. Analisis Statistik

Analisis statistik digunakan untuk mencari nilai-nilai secara terperinci tentang (frekuensi) rata-rata hitung (*mean*), nilai tengah (*median*), *mode*, simpangan (standar deviasi), interval, nilai maksimum dan nilai minimum dari masing-masing variabel yang diuji dalam penelitian. Disamping itu, analisis ini juga dipakai untuk mengukur dan menguji hubungan serta pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan dua variabel bebas (Disiplin Kerja dan Sistem Kompensasi), maka pengujian data dilakukan dengan analisis korelasi parsial dan ganda.

Dalam penelitian ini dikarenakan variabel bebas terdiri dari dua variabel (Disiplin Kerja dan Sistem Kompensasi Pegawai Negeri Sipil), maka digunakan Regresi Linear Berganda, yaitu suatu alat analisis peramalan nilai pengaruh antara dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal antara dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat. Secara konseptual analisis regresi linear berganda mempunyai hubungan kausal sebagai berikut:

$$Y = a + bX_1 + bX_2 \quad (3.1)$$

Y	=	Variabel Dependen (Kinerja Pegawai)
a	=	Harga Konstan
b	=	Nilai-nilai variabel Independen
X ₁	=	Variabel Independen (Disiplin Kerja Pegawai)
X ₂	=	Variabel Independen (Sistem Kompensasi).

3.5. Instrumen Penelitian dan Pengujian Instrumen

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, instrumen penelitian ini berupa daftar pertanyaan atau kuesioner. Daftar pertanyaan atau kuesioner dalam penelitian ini bersifat tertutup, yaitu setiap item atau butir pertanyaan telah diberikan 5 (lima) alternatif jawaban. Setiap alternatif jawaban diberikan skor/nilai berdasarkan Skala Likert, yaitu sebagai berikut :

- Alternatif jawaban SS = bobot nilai 5
- Alternatif jawaban S = bobot nilai 4
- Alternatif jawaban KS = bobot nilai 3
- Alternatif jawaban TS = bobot nilai 2
- Alternatif jawaban STS = bobot nilai 1

Untuk menginterpretasikan masing-masing variabel dalam suatu kriteria tertentu, maka terlebih dahulu ditentukan interval antara satu kriteria dengan kriteria lainnya, dengan rumus sebagai berikut :

$$\frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{\text{jumlah alternatif}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8 \quad (3.2)$$

Dari nilai di atas, maka batasan kriteria penafsiran masing-masing variabel penelitian dapat ditentukan :

- Jika nilai antara 1,0 - 1,7 berarti kriteria penilaian Sangat Tidak Baik
- Jika nilai antara 1,8 - 2,5 berarti kriteria penilaian Tidak Baik
- Jika nilai antara 2,6 - 3,3 berarti kriteria penilaian Sedang
- Jika nilai antara 3,4 - 4,1 berarti kriteria penilaian Baik
- Jika nilai antara 4,2 - 5 berarti kriteria penilaian Sangat Baik

Sebagai upaya untuk menjaga mutu atau kualitas instrumen penelitian yang akan digunakan, maka dilakukan pengujian instrumen melalui uji validitas dan uji reliabilitas instrumen penelitian. Secara lebih jelas terkait dengan pengujian instrumen tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- **Uji Validitas**

Dalam banyak tulisan, untuk menguji validitas butir-butir instrumen penelitian dilakukan dengan menggunakan “analisis item”, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Menurut Masrun (2002 : 9), teknik korelasi untuk menentukan validitas item merupakan teknik yang paling sering digunakan dalam penelitian.

Pada penelitian ini, pengujian validitas butir-butir instrumen penelitian akan dilakukan dengan menggunakan Program *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 11,5 for Windows. Penentuan validitas butir instrumen ditentukan pada skor/nilai yang terdapat pada skor statistik “*Corrected item-*

total Correlation”, yang menunjukkan angka korelasi antara skor item dengan skor total item. Untuk menginterpretasikan hasilnya adalah dengan cara skor item yang ada (r -hitung) dikonsultasikan atau dibandingkan dengan r -kritis (r -tabelnya). Aturan yang berlaku adalah: “validitas butir instrumen sah/valid apabila r hitung lebih besar dari r -tabelnya”.

- **Uji Reliabilitas**

Sementara itu, untuk menguji reliabilitas instrumen penelitian dapat dilakukan secara eksternal maupun internal. Secara eksternal pengujian dilakukan dengan “*test-retest*” (*stability*), *equivalent* dan gabungan keduanya. Sedangkan secara internal dilakukan dengan analisis “*internal consistency*”, yaitu menganalisis konsistensi butir-butir yang ada. Pengujian internal ini dapat dilakukan menggunakan teknik belah dua (*spearman brown*), *alpha cronbach*, *guttman*, *anova hoyt* dan sebagainya.

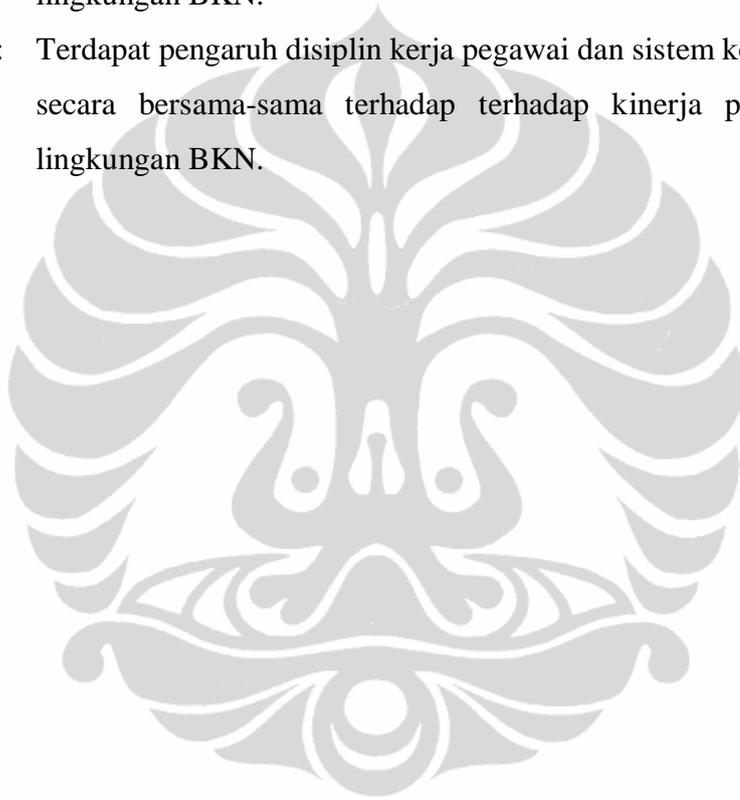
Secara umum, penentuan reliabilitas butir instrumen dapat ditentukan pada skor/nilai yang terdapat pada skor statistik “*Analysis of Varians*”, atau ANOVA yang menunjukkan angka atau skor : jumlah kuadrat antara item (*Between People*), Rerata Kuadrat, Jumlah Kuadrat Antar Subyek (*Within People*), Jumlah Kuadrat antara Pengukuran/interaksi antara item dengan antar Subyek (*between measures*), Jumlah Kuadrat Residual dan F hitung. Aturan yang berlaku adalah reliabilitas dapat dilihat dengan ketentuan bahwa “butir-butir instrumen reliabel apabila F hitung lebih besar dari F tabel”.

3.6. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka pemikiran yang telah penulis atau peneliti uraikan di atas, maka penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H_0 1: Tidak terdapat pengaruh disiplin kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara (BKN).
- H_a 1: Terdapat pengaruh disiplin kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di lingkungan BKN.

- Ho2: Tidak terdapat pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan BKN.
 - Ha2: Terdapat pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan BKN.
- Ho3: Tidak terdapat pengaruh disiplin kerja pegawai dan sistem kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di lingkungan BKN.
 - Ha3: Terdapat pengaruh disiplin kerja pegawai dan sistem kompensasi secara bersama-sama terhadap terhadap kinerja pegawai di lingkungan BKN.



BAB 4

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Isi dari keseluruhan Bab 4 (empat) dalam penelitian ini lebih berfokus pada penjelasan gambaran tentang deskripsi objek penelitian. Dalam hal ini, terdiri dari bahasan-bahasan mengenai: latar belakang atau sejarah pembentukan Badan Kepegawaian Negara (BKN); kedudukan, wewenang dan tugas BKN; visi, misi dan nilai BKN; struktur organisasi BKN; sumber daya manusia BKN. Secara terperinci mengenai masing-masing sub-bab dalam Bab 4 digambarkan sebagai berikut:

4.1. Latar Belakang Pembentukan Badan Kepegawaian Negara

Pasca Indonesia merdeka, untuk urusan kepegawaian pemerintah (Hindia Belanda), Gubernur Jenderal Hindia Belanda masih membentuk "Kantor Urusan Umum Pegawai" (*Kantoor Voor Algemene Personele Zaken*) yang diberi tugas-tugas kepegawaian. Disisi lain, pengelolaan kepegawaian oleh Pemerintah Republik Indonesia baru mulai dilaksanakan tiga tahun setelah Proklamasi Kemerdekaan, yaitu tepatnya pada tanggal 30 Mei 1948 dengan dibentuknya Kantor Urusan Pegawai (KUP) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 1948. Tugas pokok KUP adalah mengurus segala sesuatu mengenai kedudukan dan gaji pegawai negeri, serta mengawasi supaya peraturan-peraturan kepegawaian dijalankan secara tepat. Pada tahun 1950, KUP Yogyakarta dan Djawatan Umum Urusan Pegawai Jakarta digabung menjadi satu dengan nama Kantor Urusan Pegawai yang berkedudukan di Jakarta.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1972 KUP yang merupakan institusi yang bertugas melakukan pembinaan kepegawaian diubah menjadi Badan Administrasi Kepegawaian Negara (BAKN). Selanjutnya dengan semakin luasnya ruang lingkup tugas BAKN maka Peraturan Pemerintah tersebut dicabut dengan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 1984

karena dipandang sudah tidak sesuai lagi dengan kebutuhan. Kedudukan BAKN semakin kuat dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Seiring dengan berbagai perubahan dan dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen sumber daya aparatur negara, maka dipandang perlu untuk mengatur kembali kedudukan, tugas pokok, fungsi dan organisasi BAKN.

Untuk lebih mendekatkan dan meningkatkan pelayanan kepada PNS di daerah, BAKN telah membentuk beberapa Kantor Wilayah dengan tugas dan fungsi sebagaimana tercantum pada pasal 2 Keputusan Kepala BAKN Nomor 55/KEP/1997 tanggal 9 Desember 1997 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kantor Wilayah BAKN yaitu melaksanakan sebagian tugas pokok dan fungsi BAKN di wilayah kerjanya berdasarkan kebijaksanaan Kepala BAKN dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, Dengan Keputusan Kepala BAKN Nomor 211/KEP/1984 tanggal 10 Juli 1984 dibentuk Kantor Wilayah I BAKN di Yogyakarta; Keputusan Kepala BAKN Nomor 212/KEP/1984 tanggal 10 Juli 1984, dibentuk Kantor Wilayah II BAKN di Surabaya; Keputusan Kepala BAKN Nomor 212/KEP/1984 tanggal 10 Juli 1984, dibentuk Kantor Wilayah III BAKN di Bandung.

Selanjutnya, dengan keputusan Kepala BAKN Nomor 10/KEP/1994 tanggal 11 Mei 1994 dibentuk Kantor Wilayah IV BAKN Ujung Pandang; Surat Keputusan Kepala BAKN Nomor 53/KEP/1997 tanggal 9 Desember 1997, dibentuk Kantor Wilayah V BAKN Jakarta; dan Surat Keputusan Kepala BAKN Nomor 54/KEP/1997 tanggal 9 Desember 1997, dibentuk Kantor Wilayah VI BAKN Medan.

Dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, untuk mendorong desentralisasi urusan kepegawaian kepada daerah, maka dikeluarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Atas dasar peraturan tersebut, nomenklatur BAKN diubah menjadi Badan Kepegawaian Negara (BKN). Kemudian dengan

Keputusan Kepala BKN Nomor 03/KEP/2000 tanggal 18 Januari 2000 dilakukan perubahan nama Kantor Wilayah menjadi Kantor Regional dan pembentukan Kantor Regional VII BKN Palembang; Kantor Regional VIII BKN Banjarmasin; dan Kantor Regional IX BKN Jayapura. Selanjutnya dengan Keputusan Presiden Nomor 95 Tahun 1999 ditetapkan bahwa tugas pokok BKN adalah membantu Presiden dalam penyelenggaraan manajemen kepegawaian negara dalam rangka terciptanya SDM aparatur negara yang profesional serta berkualitas dan bermoral tinggi, guna mendukung kelancaran pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan.

4.2. Kedudukan, Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Negara

Menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 19 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara, kedudukan Badan Kepegawaian Negara adalah Lembaga Pemerintah Non Departemen yang merupakan Lembaga Pemerintah Pusat yang dibentuk untuk melaksanakan tugas pemerintahan tertentu dari Presiden. Badan Kepegawaian Negara berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden. Badan Kepegawaian Negara dalam pelaksanaan tugas operasionalnya dikoordinasikan oleh Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara.

Badan Kepegawaian Negara mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang manajemen kepegawaian negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan, fungsi Badan Kepegawaian Negara adalah menyelenggarakan:

- a. pengkajian dan penyusunan kebijakan nasional di bidang kepegawaian;
- b. penyelenggaraan koordinasi identifikasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan, pengawasan dan pengendalian pemanfaatan pendidikan dan Disiplin Kerja sumber daya manusia Pegawai Negeri Sipil;
- c. penyelenggaraan administrasi kepegawaian pejabat negara dan mantan pejabat negara;

- d. penyelenggaraan administrasi dan sistem informasi kepegawaian negara dan mutasi kepegawaian antar propinsi dan/atau antar kabupaten/kota;
- e. penyelenggaraan koordinasi penyusunan norma, standar dan prosedur mengenai mutasi, gaji, tunjangan, kesejahteraan, hak dan kewajiban, kedudukan hukum Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah dan bidang kepegawaian lainnya;
- f. penyelenggaraan bimbingan teknis pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian kepada instansi pemerintah;
- g. koordinasi kegiatan fungsional dalam pelaksanaan tugas BKN;
- h. pelancaran kegiatan instansi pemerintah di bidang administrasi kepegawaian;
- i. penyelenggaraan pembinaan dan pelayanan administrasi umum di bidang perencanaan umum, ketatausahaan, organisasi dan tata laksana, kepegawaian, keuangan, kearsipan, persandian, perlengkapan dan rumah tangga.

Dalam menyelenggarakan fungsinya, Badan Kepegawaian Negara mempunyai kewenangan:

- a. penyusunan rencana nasional secara makro di bidangnya;
- b. perumusan kebijakan di bidangnya untuk mendukung pembangunan secara makro;
- c. penetapan sistem informasi di bidangnya;
- d. pelaksanaan mutasi kepegawaian antar propinsi;
- e. kewenangan lain yang melekat dan telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4.3. Visi Badan Kepegawaian Negara

Dalam usaha menunjang dan memperlancar pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sebagai penyelenggara manajemen kepegawaian maka Badan Kepegawaian Negara harus mencanangkan suatu visi. Visi yang dimaksud menggambarkan masa depan yang ingin dicapai oleh Badan Kepegawaian

Neagara sesuai dengan perkembangan jaman dan dinamika kehidupan masyarakat. Visi yang dicanangkan oleh Badan Kepegawaian Negara adalah: **”Pegawai Negeri Sipil yang Profesional dan Sejahtera”** (Renstra BKN, 2005-2009).

Visi tersebut akan dapat diwujudkan apabila seluruh jajaran pegawai Badan Kepegawaian Negara memiliki kemauan kuat untuk mengubah perilaku, pola pikir, pola kerja yang tidak produktif, dan meningkatkan kualitasnya.

4.4. Misi dan Nilai Organisasi Badan Kepegawaian Negara

Misi menggambarkan hal yang seharusnya terlaksana sehingga hal yang masih abstrak sebagaimana dicanangkan dalam visi akan terlihat lebih nyata. Misi yang ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Negara adalah: **”Menyelenggarakan Manajemen Pegawai Negeri Sipil Berbasis Kompetensi untuk Mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang Profesional dan Sejahtera”** (Renstra BKN, 2005-2009).

Agar misi yang telah ditetapkan dapat dioperasionalisasikan secara terarah maka Badan Kepegawaian Negara harus mengacu pada nilai-nilai organisasi yang menjadi landasannya. Nilai atau norma dan filosofi Badan Kepegawaian Negara diurai dari tiga perspektif, yakni Badan Kepegawaian Negara terhadap stakeholdernya (eksternal dan internal), Badan Kepegawaian Negara dalam proses internalnya, dan Badan Kepegawaian Negara dalam unjuk kerjanya.

Perspektif organisasi tersebut dikenal dengan ”3P” (*People, Process and Performance*). Nilai-nilai Badan Kepegawaian Negara dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. *People*, mengacu pada norma internal yang mengatur perilaku kerja pegawai dan norma yang mengatur perilaku pegawai dalam berhadapan dengan stakeholdernya: Pegawai Negeri Sipil secara luas, Pemerintah, Kementrian/Lembaga dan Pemda, serta masyarakat umum selaku *customer* dari layanan Pegawai Negeri Sipil. Nilai-nilai Badan Kepegawaian Negara yang dapat menjadi pedoman perilaku untuk memenuhi kebutuhan

stakeholder adalah: kepemimpinan/keteladanan, komitmen, integritas, kerjasama, bermoral, netralitas, disiplin dan sejahtera;

- b. *Process*, mengacu pengelolaan atau manajemen organisasi, pembuatan keputusan, dan produk/jasa yang dihasilkan. Nilai-nilai Badan Kepegawaian Negara yang berkaitan dengan proses penyelenggaraan tugas dan fungsinya adalah: keunggulan, kecepatan-ketepatan-keamanan dari setiap keputusan/produk kepegawaian, dan efisien;
- c. *Performance*, mengacu pada kinerja pegawai dan organisasi. Nilai yang diyakini mampu menuntun perilaku pegawai Badan Kepegawaian Negara untuk terus meningkatkan kinerjanya adalah: kompeten, berpengetahuan, berwawasan, terampil, bermotivasi, kreativitas, inovatif, dan akuntabel (Renstra BKN, 2005-2009).

4.5. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Negara

Berdasarkan pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 19 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara, BKN terdiri dari :

- a. Kepala;
- b. Wakil Kepala;
- c. Sekretariat Utama;
- d. Deputi Bidang Pengembangan Kepegawaian;
- e. Deputi Bidang Bina Kinerja dan Perundang-undangan;
- f. Deputi Bidang Bina Pengadaan, Kepangkatan dan Pensiun;
- g. Deputi Bidang Informasi Kepegawaian;
- h. Deputi Bidang Pengendalian Kepegawaian;
- i. Pusat Penilaian Kompetensi PNS;
- j. Inspektorat;

4.6. Sumber Daya Manusia (SDM) Badan Kepegawaian Negara

Sumber Daya Manusia (pegawai) merupakan salah satu unsur penting bagi organisasi dan memegang peranan penting dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat ditentukan oleh tingkat kinerja para pegawainya. Oleh karena itu, keberadaan atau peranan pegawai yang sangat strategis itu perlu dikembangkan lagi melalui serangkaian pendidikan atau pelatihan, baik yang bersifat formal maupun non formal, yang bersifat struktural, fungsional dan teknis. Berdasarkan data yang dikumpulkan pada Tahun Anggaran 2010, keberadaan dan komposisi pegawai di lingkungan BKN, termasuk pegawai yang berada pada Kantor Regional-Kantor Regional BKN di seluruh Indonesia (Kanreg BKN I s/d VIII), dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel: 4.1

REKAPITULASI PNS BKN MENURUT PANGKAT/GOLONGAN RUANG KEADAAN 31 DESEMBER 2009

NO	PANGKAT	G/R	JUM-LAH	PUSAT	KANTOR REGIONAL							
					I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
JUMLAH SELURUHNYA			4.093	2.473	411	318	286	220	152	164	39	30
1	PEMBINA UTAMA	IV/e	6	6	-	-	-	-	-	-	-	-
2	PEMBINA UTAMA MADYA	IV/d	8	6	-	1	-	-	1	-	-	-
3	PEMBINA UTAMA MUDA	IV/c	8	5	-	-	-	1	-	1	-	1
4	PEMBINA TK. I	IV/b	34	29	1	1	1	-	1	-	1	-
5	PEMBINA	IV/a	66	48	4	2	2	3	1	3	1	2
6	PENATA TK. I	III/d	227	155	7	6	23	8	9	12	4	3
7	PENATA	III/c	261	159	29	24	5	8	9	13	8	6
8	PENATA MUDA TK. I	III/b	642	391	64	30	53	32	26	30	7	9
9	PENATA MUDA	III/a	805	594	47	26	32	16	36	41	7	6
10	PENGATUR TK. I	II/d	1.065	712	84	128	56	8	51	16	7	3
11	PENGATUR	II/c	354	169	76	46	45	5	9	3	1	-
12	PENGATUR MUDA TK. I	II/b	305	113	41	32	31	67	5	15	1	-
13	PENGATUR MUDA	II/a	227	53	35	10	29	69	2	27	2	-
14	JURU TK. I	I/d	50	15	20	7	8	-	-	-	-	-
15	JURU	I/c	21	13	2	5	1	-	-	-	-	-
16	JURU MUDA TK. I	I/b	14	5	1	-	-	3	2	3	-	-
17	JURU MUDA	I/a	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Sumber: Buku Laporan Kerja TA. 2009

Dari data di atas, jumlah keseluruhan pegawai BKN adalah sebanyak 4.093 orang yang diperinci menjadi: pegawai Pusat sebanyak 2.473 orang, pegawai Kanreg I sebanyak 411 orang, pegawai Kanreg II sebanyak 318 orang, pegawai Kanreg III sebanyak 286 orang, pegawai Kanreg IV sebanyak 220 orang, pegawai Kanreg V sebanyak 152 orang, pegawai Kanreg VI sebanyak 164 orang, pegawai Kanreg VII sebanyak 39 orang dan pegawai Kanreg VIII sebanyak 30 orang.

Tabel:4.2
REKAPITULASI PNS BKN MENURUT TINGKAT PENDIDIKAN
KEADAAN 31 DESEMBER 2009

NO	UNIT ORGANISASI	JUM- LAH	TINGKAT PENDIDIKAN													
			S3	%	S2	%	S1	%	SM	%	SLTA	%	SLTP	%	SD	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
	JUMLAH SELURUHNYA	4.093	5	0	24	6,02	676	16,5	161	2,0	3026	73,9	62	1,5	139	3,4
1	BKN PUSAT	2.473	5	0,2	22	0,89	426	17,2	82	3,3	1824	73,8	29	1,2	85	3,4
2	KANTOR REGIONAL I	411	-	-	-	-	34	8,3	18	4,4	323	78,6	19	4,6	17	4,1
3	KANTOR REGIONAL II	318	-	-	-	-	73	23,0	13	4,1	215	67,6	7	2,2	10	3,1
4	KANTOR REGIONAL III	286	-	-	-	-	15	5,2	13	4,5	232	81,1	-	0,0	26	9,1
5	KANTOR REGIONAL IV	220	-	-	-	-	46	20,9	7	3,2	164	74,5	3	1,4	-	0,0
6	KANTOR REGIONAL V	152	-	-	-	-	17	11,2	7	4,6	127	83,6	1	0,7	-	0,0
7	KANTOR REGIONAL VI	164	-	-	-	-	48	29,3	17	10,4	95	57,9	3	1,8	1	0,6
8	KANTOR REGIONAL VII	39	-	-	2	5,13	10	25,6	3	7,7	24	61,5	-	0,0	-	0,0
9	KANTOR REGIONAL VIII	30	-	-	-	-	7	23,3	1	3,3	22	73,3	-	0,0	-	0,0

Sumber: Buku Laporan Kerja TA. 2009

Berdasarkan tingkat pendidikannya, pegawai BKN rata-rata adalah berpendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA), baik di BKN Pusat maupun di Kantor Regional-Kantor Regional BKN di daerah. Dari data di atas, memperlihatkan di Kantor BKN Pusat rata-rata pegawai yang berpendidikan SLTA sebanyak 1.824 orang (73,9%), di Kanreg I sebanyak 323 orang (78,6%), di Kanreg II sebanyak 215 orang (67,6%), di Kanreg III sebanyak 232 orang (81,1%), di Kanreg IV sebanyak 164 orang (74,5%), di Kanreg V sebanyak 127

orang (83,6%), di Kanreg VI sebanyak 95 orang (57,9%), di Kanreg VII sebanyak 24 orang (61,5%), dan di Kanreg VIII sebanyak 22 orang (73,3%).

Sementara itu, pegawai yang berpendidikan S-1 juga cukup merata, baik di Kantor BKN Pusat maupun pada Kantor Regional-Kantor Regional BKN. Perincian data tersebut adalah sebagai berikut: di Kantor BKN Pusat pegawai yang berpendidikan S-1 sebanyak 426 orang (17,2%), di Kanreg I sebanyak 34 orang (8,3%), di Kanreg II sebanyak 73 orang (23,0%), di Kanreg III sebanyak 15 orang (5,2%), di Kanreg IV sebanyak 46 orang (20,9%), di Kanreg V sebanyak 17 orang (11,2%), di Kanreg VI sebanyak 48 orang (29,3%), di Kanreg VII sebanyak 10 orang (25,6%), dan di Kanreg VIII sebanyak 7 orang (23,3%). Dari data di atas, juga diperlihatkan bahwa pegawai yang berpendidikan S-3 dan S-2 merupakan pegawai yang paling sedikit jumlahnya. Di Kantor BKN Pusat pegawai yang berpendidikan S-3 sebanyak 5 orang atau 0,02% dari jumlah pegawainya dan yang bergelar S-2 sebanyak 22 orang atau 0,89%-nya. Sementara itu, di Kanreg VII terdapat 2 orang yang berpendidikan S-2 atau 5,13% dari keseluruhan jumlah pegawainya.

Tabel: 4.3

**REKAPITULASI PNS BKN MENURUT JENIS KELAMIN
KEADAAN 31 DESEMBER 2009**

NO.	UNIT ORGANISASI	JUMLAH	JENIS KELAMIN				KETERANGAN
			PRIA	%	WANITA	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
JUMLAH SELURUHNYA		4.093	3.097	75,7	996	24,3	
1	BKN PUSAT	2.473	1.964	79,4	509	20,6	
2	KANTOR REGIONAL I	411	294	71,5	117	28,5	
3	KANTOR REGIONAL II	318	195	61,3	123	38,7	
4	KANTOR REGIONAL III	286	184	64,3	102	35,7	
5	KANTOR REGIONAL IV	220	148	67,3	72	32,7	
6	KANTOR REGIONAL V	152	120	78,9	32	21,1	
7	KANTOR REGIONAL VI	164	132	80,5	32	19,5	
8	KANTOR REGIONAL VII	39	35	89,7	4	10,3	
9	KANTOR REGIONAL VIII	30	25	83,3	5	16,7	

Sumber: Buku Laporan Kerja TA. 2009

Data pada table di atas memperlihatkan bahwa jumlah pegawai BKN, baik di Kantor BKN Pusat maupun Kantor Regional-Kantor Regional BKN, didominasi oleh pegawai dengan jenis kelamin pria. Data tersebut dapat diperinci sebagai berikut: di Kantor BKN Pusat pegawai yang berjenis kelamin pria sebanyak 1.964 orang (79,4%), di Kanreg I sebanyak 294 orang (71,5%), di Kanreg II sebanyak 195 orang (61,3%), di Kanreg III sebanyak 184 orang (64,3%), di Kanreg IV sebanyak 148 orang (67,3%), di Kanreg V sebanyak 120 orang (78,9%), di Kanreg VI sebanyak 132 orang (80,5%), di Kanreg VII sebanyak 35 orang (89,7%), dan di Kanreg VIII sebanyak 25 orang (83,3%).

Tabel: 4.4
REKAPITULASI PNS BKN MENURUT USIA
KEADAAN 31 DESEMBER 2009

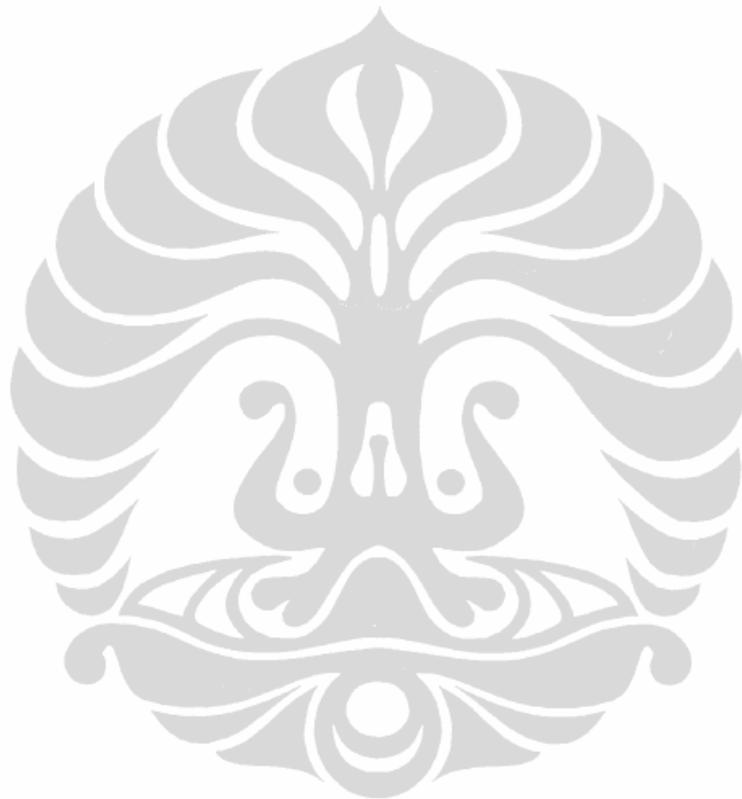
NO.	UNIT ORGANISASI	JUM- LAH	U S I A								KETERANGAN
			20-30	%	31-40	%	40-50	%	50 Keatas	%	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	JUMLAH SELURUHNYA	4.093	428	10,5	1957	47,8	1530	37,4	178	4,3	
1	BKN PUSAT	2.473	185	7,5	1152	46,6	1040	42,1	96	3,9	
2	KANTOR REGIONAL I	411	32	7,8	220	53,5	138	33,6	21	5,1	
3	KANTOR REGIONAL II	318	27	8,5	214	67,3	72	22,6	5	1,6	
4	KANTOR REGIONAL III	286	39	13,6	126	44,1	86	30,1	35	12,2	
5	KANTOR REGIONAL IV	220	91	41,4	98	44,5	28	12,7	3	1,4	
6	KANTOR REGIONAL V	152	7	4,6	71	46,7	68	44,7	6	3,9	
7	KANTOR REGIONAL VI	164	45	27,4	56	34,1	60	36,6	3	1,8	
8	KANTOR REGIONAL VII	39	2	5,1	13	33,3	20	51,3	4	10,3	
9	KANTOR REGIONAL VIII	30	-	-	7	23,3	18	60,0	5	16,7	

Sumber: Buku Laporan Kerja TA. 2009

Berdasarkan data pada tabel rekapitulasi PNS menurut usia, memperlihatkan usia pegawai di lingkungan BKN, baik di Kantor BKN Pusat maupun di Kantor Regional-Kantor Regional BKN, rata-rata berkisar pada usia 31 s/d 40 tahun. Hal yang paling menonjol diperlihatkan dari prosentase jumlah

Universitas Indonesia

pegawai BKN yang berusia 31 s/d 40 tahun di Kanreg I, Kanreg II dan Kanreg V, dimana jumlah pegawai yang berusia 31 s/d 40 sebanyak 220 orang (53,5%), sebanyak 214 orang (67,3%) dan sebanyak 71 orang (46,7%). Sementara itu, pegawai yang berusia di atas 50 tahun merupakan pegawai yang paling sedikit jumlahnya yakni sekitar 173 orang dari keseluruhan jumlah pegawai BKN atau sekitar 4,3%.



BAB 5 PEMBAHASAN

Isi dari Bab 5 (lima) dalam penelitian ini adalah terkait dengan pembahasan hasil penelitian. Dalam hal ini, bahasan-bahasan yang dijelaskan pada bab ini adalah mengenai: temuan penelitian, pengujian hipotesis penelitian, analisis korelasi dan uji korelasi, analisis regresi dan uji regresi. Secara terperinci sub-bab-sub-bab dalam Bab 5 digambarkan sebagai berikut:

5.1. Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen uji validitas dimaksudkan apakah butir-butir pernyataan benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS 11.5 *for windows*. Pengujian validitas tiap butir pertanyaan menggunakan analisis *item* dilakukan dengan menghitung korelasi antara setiap skor butir instrument dengan skor total yang merupakan jumlah setiap skor *item* pertanyaan.

5.1.1. Hasil Pengujian Validitas dan Realibilitas Instrumen

Berdasar hasil analisis statistik dengan menggunakan alat bantu Komputer dan Program SPSS 11.5 *for windows*, diketahui validitas masing-masing butir instrumen dengan membandingkan dengan r Kritis (dimana $N = 30$ memiliki r Kritis sebesar 0,361) dapat dijelaskan pada tabel-tabel rangkuman validitas seperti terlihat berikut ini :

Tabel 5.1
Rangkuman Validitas Instrumen Disiplin Kerja

No Item	Korelasi Skor Item terhadap Skor Total	r Kritis	Keterangan
1	2	3	4
1	1,000	0,361	Valid
2	0,897	0,361	Valid
3	0,722	0,361	Valid
4	0,394	0,361	Valid
5	0,897	0,361	Valid
6	0,722	0,361	Valid
7	0,897	0,361	Valid
8	0,487	0,361	Valid
9	0,834	0,361	Valid
10	0,789	0,361	Valid
11	0,897	0,361	Valid
12	0,722	0,361	Valid
13	0,897	0,361	Valid
14	0,948	0,361	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS, 2010

Dari perhitungan seperti tertera pada tabel di atas, dengan membandingkan antara hasil hitung skor *item* terhadap skor total dengan skor r Kritis, dapat diketahui bahwa dari sejumlah butir instrumen yang diuji cobakan ternyata semua dinyatakan *valid* (14 butir pertanyaan untuk variabel Disiplin Kerja). Dengan demikian, instrumen Disiplin Kerja yang diajukan dalam penelitian ini keseluruhan berjumlah atau sebanyak 14 butir.

Tabel 5.2
Rangkuman Validitas Instrumen Sistem Kompensasi

No Item	Korelasi Skor Item terhadap Skor Total	r Kritis	Keterangan
1	2	3	4
1	1,000	0,361	Valid
2	0,771	0,361	Valid
3	0,799	0,361	Valid
4	0,484	0,361	Valid
5	0,452	0,361	Valid
6	0,840	0,361	Valid
7	0,484	0,361	Valid
8	0,840	0,361	Valid
9	0,437	0,361	Valid
10	0,391	0,361	Valid
11	0,799	0,361	Valid
12	0,484	0,361	Valid
13	0,452	0,361	Valid
14	0,840	0,361	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS, 2010

Dari perhitungan seperti tertera pada tabel di atas, dengan membandingkan antara hasil hitung skor *item* terhadap skor total dengan skor r Kritis, dapat diketahui bahwa dari sejumlah butir instrumen yang diuji cobakan ternyata semua dinyatakan *valid* (14 butir pertanyaan untuk variabel Sistem Kompensasi). Dengan demikian, instrumen Sistem Kompensasi yang diajukan dalam penelitian ini keseluruhan berjumlah atau sebanyak 14 butir.

Tabel 5.3
Rangkuman Validitas Instrumen Kinerja Pegawai

No Item	Korelasi Skor Item terhadap Skor Total	r Kritis	Keterangan
1	2	3	4
1	0,798	0,361	Valid
2	0,736	0,361	Valid
3	0,715	0,361	Valid
4	0,471	0,361	Valid
5	0,657	0,361	Valid
6	0,920	0,361	Valid
7	0,734	0,361	Valid
8	0,531	0,361	Valid
9	0,734	0,361	Valid
10	0,762	0,361	Valid
11	0,656	0,361	Valid
12	0,531	0,361	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS, 2010

Dari perhitungan seperti tertera pada tabel-tabel di atas, dengan membandingkan antara hasil hitung skor *item* terhadap skor total dengan skor r Kritis, dapat diketahui bahwa dari sejumlah butir instrumen yang diuji cobakan ternyata semua dinyatakan *valid* (12 butir pertanyaan untuk variabel Kinerja Pegawai). Dengan demikian, instrumen Kinerja Pegawai yang diajukan dalam penelitian ini keseluruhan berjumlah atau sebanyak 12 butir.

Sementara itu, untuk menguji reliabilitas instrumen variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan pada perbandingan antara F-hitung dengan F-tabel. Berdasar hasil analisis statistik dengan menggunakan Program SPSS diketahui perhitungan statistik berikut ini :

Universitas Indonesia

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)					
Analysis of Variance					
Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	74,5619	29	2,5711		
Within People	30,4286	390	,0780		
Between Measures	2,2571	13	,1736	12,3235	,0056
Residual	28,1714	377	,0747		
Total	104,9905	419	,2506		
Grand Mean	3,8381				
Reliability Coefficients					
N of Cases =	30,0		N of Items =	14	
Alpha =	,9709				

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS, 2010

Berdasar perhitungan di atas, dapat dijelaskan nilai F-hitung, sebagai dasar penentuan reliabilitas, yang diperoleh Variabel Disiplin Kerja adalah sebesar 12,3235. Nilai tersebut lebih besar daripada nilai F-tabel (dimana N = 30 memiliki nilai F-tabel sebesar 3,35). Dengan demikian, sebanyak 14 butir instrumen dari Variabel Disiplin Kerja yang tersebut di atas dinyatakan memiliki tingkat keandalan atau *reliabel*.

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	63,8000	29	2,2000		
Within People	37,8571	390	,0971		
Between Measures	2,7905	13	,2147	12,3077	,0060
Residual	35,0667	377	,0930		
Total	101,6571	419	,2426		
Grand Mean	3,8286				

Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0

N of Items = 14

Alpha = ,9577

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS, 2010

Berdasar perhitungan di atas, dapat dijelaskan nilai F-hitung, sebagai dasar penentuan reliabilitas, yang diperoleh Variabel Sistem Kompensasi adalah sebesar 12,3077. Nilai tersebut lebih besar daripada nilai F-tabel (dimana N = 30 memiliki nilai F-tabel sebesar 3,35). Dengan demikian, sebanyak 14 butir instrumen dari Variabel Sistem Kompensasi yang tersebut di atas dinyatakan memiliki tingkat keandalan atau *reliabel*.

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)					
Analysis of Variance					
Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	51,3583	29	1,7710		
Within People	28,4167	330	,0861		
Between Measures	1,6750	11	,1523	11,8165	,0504
Residual	26,7417	319	,0838		
Total	79,7750	359	,2222		
Grand Mean	3,8083				
Reliability Coefficients					
N of Cases =	30,0		N of Items =	12	
Alpha =	,9527				

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS, 2010

Berdasar perhitungan di atas, dapat dijelaskan nilai F-hitung, sebagai dasar penentuan reliabilitas, yang diperoleh Variabel Kinerja Pegawai adalah sebesar 11,8165. Nilai tersebut lebih besar daripada nilai F-tabel (dimana N = 30 memiliki nilai F-tabel sebesar 3,35). Dengan demikian, sebanyak 12 butir instrumen dari Variabel Kinerja Pegawai yang tersebut di atas dinyatakan memiliki tingkat keandalan atau *reliabel*.

5.2. Pengujian Persyaratan Analisis

Terkait dengan uji validitas dan reliabilitas pada ilustrasi sub-bab diatas, selanjutnya akan dipaparkan mengenai rekapitulasi hasil penelitian dari masing-masing variabel.

1) Jumlah Skor Jawaban Kuesioner Disiplin Kerja

Untuk melihat gambaran secara terperinci (per item pertanyaan) hasil penelitian terhadap variabel Disiplin Kerja, maka dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel: 5.4
Frekuensi dan Prosentase Jawaban Responden
(n = 50)

No	Variabel Disiplin Kerja	Jawaban Responden									
		Sangat Baik		Baik		Sedang		Kurang Baik		Sangat Kurang Baik	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Tingkat kepatuhan pegawai pada jam-jam kerja										
	a. Waktu kehadiran pegawai	-	-	39	78%	11	22%	-	-	-	-
	b. Pemanfaatan waktu kerja	2	4%	36	72%	12	24%	-	-	-	-
	c. Waktu pulang pegawai	1	2%	37	74%	12	24%	-	-	-	-
2.	Tingkat kepatuhan pada instruksi atasan serta tata tertib instansi yang berlaku										
	a. Kepatuhan pegawai pada instruksi atasan	1	2%	42	84%	7	14%	-	-	-	-
	b. Pemahaman terhadap tata tertib organisasi	-	-	37	74%	13	26%	-	-	-	-
	c. Pelaksanaan tata tertib organisasi	-	-	38	76%	12	24%	-	-	-	-
3.	Tingkat kepatuhan penggunaan seragam instansi										
	a. Kesopanan dalam berpakaian	1	2%	42	84%	7	14%	-	-	-	-
	b. Penggunaan seragam kantor	1	2%	37	74%	12	24%	-	-	-	-
	c. Penggunaan tanda pengenal instansi	1	2%	36	72%	13	26%	-	-	-	-
4.	Frekuensi penggunaan dan pemeliharaan bahan-bahan atau alat perlengkapan kantor										
	a. Pemahaman penggunaan alat-alat kantor	-	-	36	72%	14	28%	-	-	-	-
	b. Keikutsertaan dalam pemeliharaan alat-alat kantor	2	4%	36	72%	12	24%	-	-	-	-

Tabel: 5.4 (lanjutan)
Frekuensi dan Prosentase Jawaban Responden
(n = 50)

5.	Bekerja sesuai dengan tata cara kerja yang telah ditentukan oleh instansi										
	a. Pelaksanaan pekerjaan berdasarkan SOP	-	-	37	74%	13	26%	-	-	-	-
	b. Pelaksanaan pekerjaan berdasarkan SPM	3	6%	41	82%	6	12%	-	-	-	-
	c. Pelaksanaan pekerjaan berdasarkan harapan pengguna	1	2%	37	74%	12	24%	-	-	-	-
	T o t a l (n = 50)	13	26%	531	1.062%	156	312%	-	-	-	-
	Rata-rata	1,9%		75,9%		22,3%		-		-	

Sumber: Hasil Penelitian, 2010.

Berdasar data rekapitulasi hasil penelitian tersebut di atas, untuk variabel Disiplin Kerja dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (75,9%) menyatakan “baik” bahwa para pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara telah memiliki disiplin kerja yang baik. Bahkan, terdapat 1,9% responden menyatakan disiplin kerja para pegawai adalah “sangat baik” di lingkungan organisasi ini. Namun demikian, terdapat sebagian responden yang menyatakan kurang setujuannya terhadap pernyataan ini, yakni sekitar 15,7% dari keseluruhan responden menyatakan para pegawai belum sepenuhnya memiliki disiplin kerja yang baik (sedang). Disisi lain, berdasarkan pada perhitungan tabulasi juga ditemukan bahwa nilai rata-rata atau “mean” dari variabel Disiplin Kerja menunjukkan nilai sebesar **3,795714**. Nilai ini apabila ditransformasikan dalam skala interval menunjukkan nilai pada katagori antara **3,4 - 4,1** yang berarti berada pada kriteria penilaian “Baik”. Dengan demikian, dari data tersebut dapat menjelaskan secara umum bahwa disiplin kerja para pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara telah baik dan dapat mendukung pencapaian tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Secara lebih terperinci, jawaban dari 50 orang pegawai (responden) terhadap pertanyaan dalam variabel Disiplin Kerja selanjutnya dianalisis melalui dimensi dan indikator-indikatornya, yaitu :

1. Tingkat kepatuhan pegawai pada jam-jam kerja.

Dalam hal ini, indikator-indikator yang berkaitan dengan dimensi tingkat kepatuhan pegawai pada jam-jam kerja tercakup dalam pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

a) Waktu kehadiran pegawai

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai telah mematuhi waktu kehadiran pada jam kerja dengan baik (78%). Namun, terdapat pula responden menganggap bahwa para pegawai hanya sedang-sedang saja dalam mematuhi waktu kehadiran jam kerja (22%). Artinya, secara umum mereka menganggap dalam menjalankan pekerjaan-pekerjaannya para pegawai datang di tempat kerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

b) Pemanfaatan waktu kerja

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai dapat memanfaatkan waktu kerja dengan baik (72%). Bahkan, terdapat 4% responden yang menyatakan para pegawai dapat memanfaatkan waktu kerja dengan sangat baik. Namun, terdapat pula responden menganggap bahwa para pegawai kurang baik dalam memanfaatkan waktu kerja (22%). Artinya, secara umum mereka menganggap dalam menjalankan pekerjaan-pekerjaannya para pegawai telah dapat memanfaatkan waktu kerja dengan baik.

c) Waktu pulang kerja

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai mematuhi waktu pulang kerja dengan baik (74%). Bahkan, terdapat 2% responden yang menyatakan para pegawai mematuhi waktu pulang kerja dengan sangat baik. Namun, terdapat pula responden menganggap bahwa para pegawai kurang baik dalam mematuhi

waktu pulang kerja (22%). Artinya, secara umum mereka menganggap dalam menjalankan pekerjaan-pekerjaannya para pegawai telah dapat memanfaatkan waktu kerja dengan baik.

Dari hasil tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pada dimensi kepatuhan pegawai pada jam-jam kerja, sebagian besar responden menyatakan para pegawai telah mematuhi dengan baik. Dengan demikian, dikatakan para pegawai dalam menjalankan pekerjaan-pekerjaan senantiasa mematuhi dan memanfaatkan waktu kerja dengan baik.

2. Tingkat kepatuhan pada instruksi atasan serta tata tertib instansi yang berlaku

Dalam kaitan ini, indikator-indikator yang berkaitan dengan dimensi tingkat kepatuhan pada instruksi atasan serta tata tertib instansi yang berlaku tercakup dalam pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

(a). Kepatuhan pada instruksi atasan.

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai mematuhi instruksi yang diberikan oleh atasannya dengan baik (74%). Bahkan, terdapat 2% responden yang menyatakan para pegawai mematuhi instruksi yang diberikan oleh atasannya dengan sangat baik. Namun, terdapat pula responden menganggap bahwa para pegawai kurang baik dalam mematuhi instruksi yang diberikan oleh atasannya (22%). Artinya, secara umum mereka menganggap dalam menjalankan pekerjaan-pekerjaannya para pegawai senantiasa mematuhi instruksi yang diberikan oleh atasannya dengan baik.

(b). Pemahaman terhadap tata tertib organisasi

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai telah mematuhi tata tertib organisasi dengan baik (74%). Namun, terdapat pula responden menganggap bahwa para pegawai hanya sedang-sedang saja dalam mematuhi

tatatertib organisasi (26%). Artinya, secara umum mereka menganggap dalam menjalankan pekerjaan-pekerjaannya para pegawai selalu mematuhi tata tertib yang telah ditentukan organisasinya.

(c). Pelaksanaan tata tertib

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai dapat melaksanakan tata tertib organisasi dengan baik (76%). Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai hanya sedang-sedang saja dalam melaksanakan tata tertib organisasi (24%). Artinya, secara umum mereka menganggap dalam menjalankan pekerjaan-pekerjaannya para pegawai senantiasa dapat melaksanakan sesuai dengan tata tertib yang telah ditentukan organisasi.

Dari hasil tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pada dimensi kepatuhan pegawai pada instruksi atasan, sebagian besar responden menyatakan para pegawai telah mematuhi dengan baik. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa para pegawai dalam menjalankan pekerjaan-pekerjaan senantiasa mematuhi instruksi atasan dan melaksanakan tata tertib organisasi dengan baik.

3. Tingkat kepatuhan penggunaan seragam instansi

Dalam kaitan ini, indikator-indikator yang berkaitan dengan dimensi tingkat kepatuhan penggunaan seragam instansi tercakup dalam pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

(a). Kesopanan dalam berpakaian.

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai memiliki kesopanan yang baik dalam berpakaian (84%). Bahkan, terdapat 2% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai kurang sopan atau kurang baik dalam berpakaian (14%). Artinya, secara umum mereka menganggap

dalam menjalankan tugas sehari-hari para pegawai senantiasa memiliki kesopanan yang baik dalam tata cara berpakaian.

(b). Penggunaan seragam kerja

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai senantiasa menggunakan seragam kerja dengan baik (74%). Bahkan, terdapat 2% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai kurang baik atau kurang mematuhi dalam penggunaan seragam kerja (14%). Artinya, secara umum mereka menganggap dalam menjalankan tugas sehari-hari para pegawai selalu menggunakan seragam kerja dengan baik.

(c). Penggunaan tanda pengenal instansi

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai senantiasa menggunakan tanda pengenal instansi dengan baik (72%). Bahkan, terdapat 2% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai kurang baik atau kurang mematuhi dalam menggunakan tanda pengenal instansi (26%). Artinya, secara umum mereka menganggap dalam menjalankan tugas sehari-hari para pegawai selalu menggunakan tanda pengenal instansi dengan baik.

Dari hasil tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pada dimensi kepatuhan pegawai pada penggunaan seragam instansi, sebagian besar responden menyatakan para pegawai telah mematuhi dengan baik. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa para pegawai dalam menjalankan pekerjaan-pekerjaan senantiasa menggunakan seragam instansi yang telah ditetapkan organisasi dengan baik.

4. Frekuensi penggunaan dan pemeliharaan bahan-bahan atau alat perlengkapan kantor

Dalam kaitan ini, indikator-indikator yang berkaitan dengan dimensi frekuensi penggunaan dan pemeliharaan bahan-bahan atau alat perlengkapan kantor tercakup dalam pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

(a). Pemahaman penggunaan alat kantor

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai memahami penggunaan alat kantor dengan baik (72%). Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai belum memahami secara baik dalam penggunaan alat kantor (28%). Artinya, secara umum mereka menganggap dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan sehari-hari di tempat kerja para pegawai sudah secara baik memahami penggunaan alat kantor yang tersedia.

(b). Keikutsertaan dalam pemeliharaan alat kantor

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai senantiasa ikut serta dalam memelihara alat kantor dengan baik (72%). Bahkan, terdapat 4% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai kurang baik dalam ikut serta memelihara alat kantor (24%). Artinya, secara umum mereka menganggap dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan sehari-hari di tempat kerja para pegawai telah memelihara alat kantor dengan baik.

Dari hasil tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pada dimensi frekuensi penggunaan dan pemeliharaan bahan-bahan atau alat perlengkapan kantor, sebagian besar responden menyatakan para pegawai telah memahami penggunaan alat kantor dengan baik. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa para pegawai dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan

senantiasa menggunakan alat kantor sekaligus selalu memeliharanya dengan baik.

2) Jumlah Skor Jawaban Kuesioner Sistem Kompensasi

Untuk melihat gambaran secara terperinci (per item pertanyaan) hasil penelitian terhadap variabel Sistem Kompensasi, maka dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel: 5.5
Frekuensi dan Prosentase Jawaban Responden
(n = 50)

No	Variabel Sistem Kompensasi	Jawaban Responden									
		Sangat Baik		Baik		Sedang		Kurang Baik		Sangat Kurang Baik	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Sistem Gaji										
	a. Pemahaman pegawai terhadap sistem penggajian	1	2%	36	72%	12	24%	-	-	-	-
	b. Kesesuaian sistem gaji dengan kondisi organisasi	3	6%	40	80%	7	14%	-	-	-	-
	c. Waktu pelaksanaan pemberian gaji	-	-	37	74%	13	26%	-	-	-	-
	d. Keadilan pelaksanaan pemberian gaji	1	2%	37	74%	12	24%	-	-	-	-
	e. Kesesuaian gaji dengan beban pekerjaan	3	6%	40	80%	7	14%	-	-	-	-
	f. Kesesuaian gaji dengan kedudukan pegawai	1	2%	37	74%	12	24%	-	-	-	-
	g. Kesesuaian gaji dengan kebutuhan hidup pegawai	1	2%	36	72%	13	26%	-	-	-	-

Tabel: 5.5 (lanjutan)
Frekuensi dan Prosentase Jawaban Responden
(n = 50)

2.	Sistem Tunjangan										
	a. Pemahaman pegawai terhadap sistem tunjangan	1	2%	35	70%	14	28%	-	-	-	-
	b. Kesesuaian sistem tunjangan dengan kondisi organisasi	2	4%	36	72%	12	24%	-	-	-	-
	c. Waktu pelaksanaan pemberian tunjangan	3	6%	40	80%	7	14%	-	-	-	-
	d. Keadilan pelaksanaan pemberian tunjangan	-	-	37	74%	13	26%	-	-	-	-
	e. Kesesuaian tunjangan dengan tambahan pekerjaan	1	2%	37	74%	12	24%	-	-	-	-
	f. Kesesuaian tunjangan dengan hasil pekerjaan	3	6%	35	70%	12	24%	-	-	-	-
	g. Kesesuaian tunjangan dengan kebutuhan hidup pegawai	1	2%	37	74%	12	24%	-	-	-	-
	Jumlah (n = 50)	21	42%	520	1.040%	158	316%	-	-	-	-
	Rata-rata	3%		74,3%		22,6%		-			

Sumber: Hasil Penelitian, 2010.

Berdasar data rekapitulasi hasil penelitian tersebut di atas, untuk variabel Sistem Kompensasi dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (74,3%) menyatakan bahwa sistem kompensasi telahh berjalan “baik” di lingkungan Inspektorat Badan Kepegawaian Negara. Bahkan, 3% responden menyatakan “sangat baik” dengan pernyataan tersebut. Namun demikian, terdapat sebagian responden yang menyatakan kurang setujuannya terhadap pernyataan ini, yakni sekitar 22,6% dari keseluruhan responden. Dengan demikian, dari data tersebut dapat menjelaskan secara umum bahwa sistem kompensasi yang berlaku di Badan Kepegawaian Negara telah berjalan dengan baik. Disisi lain, mendasarkan pada perhitungan tabulasi juga ditemukan bahwa nilai rata-rata atau “mean” dari variabel Sistem Kompensasi menunjukkan nilai sebesar 3,805714. Nilai ini apabila ditransformasikan dalam skala interval menunjukkan nilai pada katagori antara 3,4 - 4,1 yang berarti berada pada kriteria penilaian “Baik”. Dengan demikian, dari data tersebut dapat

menjelaskan secara umum bahwa sistem kompensasi yang berlaku di lingkungan Badan Kepegawaian Negara telah berjalan dengan baik.

Jawaban dari 50 orang pegawai (responden) terhadap pertanyaan dalam variabel Sistem Kompensasi selanjutnya dianalisis melalui dimensi dan indikator-indikatornya, yaitu :

(1) Sistem penggajian

Dalam kaitan ini, indikator-indikator yang berkaitan dengan dimensi sistem penggajian tercakup dalam pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

(a). Pemahaman terhadap sistem penggajian.

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai memahami tentang sistem penggajian dengan baik (72%). Bahkan, terdapat 4% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai kurang memahami sistem penggajian yang berlaku (24%). Artinya, secara umum mereka menganggap para pegawai telah memahami dengan baik mengenai sistem penggajian yang ditetapkan dan berlaku dalam organisasi.

(b). Kesesuaian sistem penggajian dengan kondisi organisasi

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap para pegawai mengakui bahwa terdapat kesesuaian yang baik antara sistem penggajian dengan kondisi organisasi (80%). Bahkan, terdapat 6% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai mengakui adanya kesesuaian yang kurang baik antara sistem penggajian dengan kondisi organisasi (14%). Artinya, secara umum mereka menganggap terdapat kesesuaian yang baik antara sistem penggajian dengan kondisi organisasi.

(c). Waktu pemberian gaji

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai mengakui waktu pemberian gaji

telah berjalan baik atau sesuai dengan waktunya (74%). Namun, terdapat pula responden yang menganggap para pegawai mengakui bahwa waktu pemberian gaji kurang berjalan baik atau kurang sesuai dengan waktunya (26%). Artinya, secara umum mereka menganggap dalam pelaksanaan pemberian gaji telah berjalan baik atau sesuai dengan waktunya yang telah ditentukan oleh organisasi.

(d) Keadilan pelaksanaan pemberian gaji

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai mengakui keadilan yang ditunjukkan dalam pelaksanaan pemberian gaji telah berjalan dengan baik (74%). Bahkan, terdapat 2% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Namun, terdapat pula responden yang menganggap para pegawai mengakui bahwa keadilan yang ditunjukkan dalam pelaksanaan pemberian gaji berjalan dengan kurang baik (26%). Artinya, secara umum mereka menganggap terdapat keadilan dalam pelaksanaan pemberian gaji yang berjalan dengan baik dalam organisasi.

(e). Kesesuaian gaji dengan beban kerja

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap para pegawai mengakui bahwa terdapat kesesuaian yang baik antara gaji dengan beban kerja (80%). Bahkan, terdapat 6% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai mengakui adanya kesesuaian yang kurang baik antara gaji dengan beban kerja (14%). Artinya, secara umum mereka menganggap terdapat kesesuaian yang baik antara gaji yang diterima dengan beban kerja dari masing-masing para pegawai.

(f). Kesesuaian gaji dengan kedudukan

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap para pegawai mengakui bahwa terdapat kesesuaian yang baik antara gaji dengan kedudukan masing-masing pegawai (74%).

Bahkan, terdapat 2% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai mengakui adanya kesesuaian yang kurang baik antara gaji dengan kedudukan pegawai (24%). Artinya, secara umum mereka menganggap terdapat kesesuaian yang baik antara gaji yang diterima dengan kedudukan dari masing-masing pegawai.

(g). Kesesuaian gaji dengan kebutuhan hidup

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap para pegawai mengakui bahwa terdapat kesesuaian yang baik antara gaji dengan kebutuhan hidup (72%). Bahkan, terdapat 2% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai mengakui adanya kesesuaian yang kurang baik antara gaji dengan kebutuhan hidup (26%). Artinya, secara umum mereka menganggap terdapat kesesuaian yang baik antara gaji yang diterima dengan kebutuhan hidup para pegawai.

Dari hasil tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pada dimensi sistem penggajian, sebagian besar responden menyatakan para pegawai telah memahami semua aspek dalam sistem penggajian dengan baik. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa sistem penggajian yang berlaku dalam organisasi telah dipahami dengan baik oleh para pegawai.

(2) Sistem tunjangan

Dalam kaitan ini, indikator-indikator yang berkaitan dengan dimensi sistem tunjangan tercakup dalam pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

(a). Pemahaman terhadap sistem tunjangan

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai memahami tentang sistem tunjangan dengan baik (70%). Bahkan, terdapat 2% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Namun, terdapat pula responden yang

menganggap bahwa para pegawai kurang memahami sistem tunjangan yang berlaku (28%). Artinya, secara umum mereka menganggap para pegawai telah memahami dengan baik mengenai sistem tunjangan yang ditetapkan dan berlaku dalam organisasi.

(b). Kesesuaian sistem tunjangan dengan kondisi organisasi

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap para pegawai mengakui bahwa terdapat kesesuaian yang baik antara sistem tunjangan dengan kondisi organisasi (72%). Bahkan, terdapat 4% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai mengakui adanya kesesuaian yang kurang baik antara sistem tunjangan dengan kondisi organisasi (24%). Artinya, secara umum mereka menganggap terdapat kesesuaian yang baik antara sistem tunjangan dengan kondisi organisasi.

(c). Waktu pemberian tunjangan

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai mengakui waktu pemberian tunjangan telah berjalan baik atau sesuai dengan waktunya (80%). Bahkan, terdapat 6% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Namun, terdapat pula responden yang menganggap para pegawai mengakui bahwa waktu pemberian tunjangan kurang berjalan baik atau kurang sesuai dengan waktunya (14%). Artinya, secara umum mereka menganggap dalam pelaksanaan pemberian tunjangan telah berjalan baik atau sesuai dengan waktunya yang telah ditentukan oleh organisasi.

(d). Keadilan pelaksanaan pemberian tunjangan

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai mengakui keadilan yang ditunjukkan dalam pelaksanaan pemberian tunjangan telah berjalan dengan baik (74%). Namun, terdapat pula responden yang menganggap para

pegawai mengakui bahwa keadilan yang ditunjukkan dalam pelaksanaan pemberian tunjangan berjalan dengan kurang baik (26%). Artinya, secara umum mereka menganggap terdapat keadilan dalam pelaksanaan pemberian tunjangan yang berjalan dengan baik dalam organisasi.

(e). Kesesuaian tunjangan dengan beban kerja tambahan

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap para pegawai mengakui bahwa terdapat kesesuaian yang baik antara tunjangan dengan beban kerja tambahan (74%). Bahkan, terdapat 2% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai mengakui adanya kesesuaian yang kurang baik antara tunjangan dengan beban kerja tambahan (24%). Artinya, secara umum mereka menganggap terdapat kesesuaian yang baik antara tunjangan yang diterima dengan beban kerja tambahan yang dikerjakan oleh masing-masing pegawai.

(f). Kesesuaian beban kerja tambahan dengan hasil pekerjaan

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap para pegawai mengakui bahwa terdapat kesesuaian yang baik antara beban kerja tambahan dengan hasil pekerjaan dari masing-masing pegawai (70%). Bahkan, terdapat 6% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai mengakui adanya kesesuaian yang kurang baik antara beban kerja tambahan dengan hasil pekerjaan pegawai (24%). Artinya, secara umum mereka menganggap terdapat kesesuaian yang baik antara beban kerja tambahan yang diterima dengan hasil pekerjaan dari masing-masing pegawai.

(g). Kesesuaian tunjangan dengan kebutuhan hidup

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap para pegawai mengakui bahwa terdapat kesesuaian yang

baik antara tunjangan dengan kebutuhan hidup (74%). Bahkan, terdapat 2% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai mengakui adanya kesesuaian yang kurang baik antara tunjangan dengan kebutuhan hidup (24%). Artinya, secara umum mereka menganggap terdapat kesesuaian yang baik antara tunjangan yang diterima dengan kebutuhan hidup para pegawai.

Dari hasil tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pada dimensi sistem penggajian, sebagian besar responden menyatakan para pegawai telah memahami semua aspek dalam sistem tunjangan dengan baik. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa sistem tunjangan yang berlaku dalam organisasi telah dipahami dengan baik oleh para pegawai.

3) Jumlah Skor Jawaban Kuesioner Kinerja Pegawai

Untuk melihat gambaran secara terperinci (per item pertanyaan) hasil penelitian terhadap variabel Kinerja Pegawai pada Inspektorat Badan Kepegawaian Negara, maka dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

Tabel: 5.6
Frekuensi dan Prosentase Jawaban Responden
(n = 50)

No	Variabel Kinerja Pegawai	Jawaban Responden									
		Sangat Baik		Baik		Sedang		Kurang Baik		Sangat Kurang Baik	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Kualitas Pekerjaan										
	a. Output pekerjaan yang dihasilkan	-	-	39	78%	11	22%	-	-	-	-
2.	b. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2%	36	72%	12	24%	-	-	-	-
	Kecepatan										
	a. Waktu untuk menyelesaikan pekerjaan	1	2%	37	74%	12	24%	-	-	-	-
	b. Kesesuaian kuantitas hasil pekerjaan dengan waktu penyelesaian	2	4%	41	82%	12	24%	-	-	-	-

Tabel: 5.6 (lanjutan)
Frekuensi dan Prosentase Jawaban Responden
(n = 50)

3.	Inisiatif										
	a Upaya peningkatan kuantitas hasil pekerjaan	-	-	37	74%	12	26%	-	-	-	-
	b. Upaya peningkatan kualitas hasil pekerjaan	1	2%	37	74%	12	24%	-	-	-	-
4.	Kemampuan										
	a. Kemampuan menghadapi hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan	2	4%	41	82%	7	14%	-	-	-	-
	b. Kesesuaian pengetahuan yang dimiliki dengan jenis pekerjaan	1	2%	37	74%	12	24%	-	-	-	-
5.	c. Kemampuan mengoperasikan alat bantu pekerjaan	-	-	37	74%	13	26%	-	-	-	-
	Komunikasi										
	a. Komunikasi antar sesama pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2%	35	70%	14	28%	-	-	-	-
	b. Komunikasi dengan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan	2	4%	36	72%	12	24%	-	-	-	-
	c. Komunikasi dengan pihak luar dalam menyelesaikan pekerjaan	2	4%	41	82%	7	14%	-	-	-	-
T o t a l (n = 50)			26%		908%		274%	-	-	-	-
Rata-rata		2,2%		75,7%		22,8%		-		-	

Sumber: Hasil Penelitian, 2010.

Berdasar data rekapitulasi hasil penelitian tersebut di atas, untuk variabel Kinerja Pegawai dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (75,7%) menyatakan “baik” terhadap kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara. Bahkan, 2,2% responden menyatakan “sangat baik” dengan pernyataan tersebut. Namun demikian, terdapat sebagian responden yang menyatakan kinerja pegawai kurang baik, yakni 22,8% dari keseluruhan responden. Dengan demikian, dari data tersebut dapat menjelaskan secara umum bahwa kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara telah baik yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Disisi lain, mendasarkan pada perhitungan tabulasi juga ditemukan bahwa nilai rata-rata atau “mean” dari variabel Kinerja Pegawai menunjukkan nilai sebesar 3,803333. Nilai ini apabila ditransformasikan dalam skala interval menunjukkan nilai pada

katagori antara 3,4 - 4,1 yang berarti berada pada kriteria penilaian “Baik”. Dengan demikian, dari data tersebut dapat menjelaskan secara umum bahwa kinerja para pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara telah baik dan dapat mendukung pencapaian tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Jawaban dari 50 orang pegawai (responden) terhadap pertanyaan dalam variabel Kinerja Pegawai selanjutnya dianalisis melalui dimensi dan indikator-indikatornya, yaitu :

(1) Kualitas pekerjaan

Dalam kaitan ini, indikator-indikator yang berkaitan dengan dimensi kualitas pekerjaan tercakup dalam pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

a) Output pekerjaan yang dihasilkan

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai mampu menghasilkan output pekerjaan dengan baik (78%). Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai kurang baik atas output yang dihasilkan dalam pekerjaannya (22%). Artinya, secara umum mereka menganggap para pegawai telah memiliki kemampuan menghasilkan output pekerjaan dengan baik.

b) Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap para pegawai memiliki ketelitian yang baik dalam menyelesaikan pekerjaannya (72%). Bahkan, terdapat 4% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai memiliki ketelitian yang kurang dalam menyelesaikan pekerjaan (24%). Artinya, secara umum mereka menganggap bahwa para pegawai memiliki ketelitian yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya.

(2) Kecepatan

Dalam kaitan ini, indikator-indikator yang berkaitan dengan dimensi kecepatan kerja tercakup dalam pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

a) Waktu untuk menyelesaikan pekerjaan

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang baik atau sesuai (78%). Bahkan, terdapat 2% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai kurang baik atau kurang sesuai atas waktu untuk menyelesaikan pekerjaannya (22%). Artinya, secara umum mereka menganggap para pegawai telah mampu menyelesaikan pekerjaan secara baik dengan waktu yang telah ditetapkan.

b) Kesesuaian kuantitas hasil pekerjaan dengan waktu penyelesaian

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap para pegawai mengakui adanya kesesuaian yang baik antara kuantitas hasil pekerjaan dengan waktu penyelesaian (82%). Bahkan, terdapat 4% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai mengakui terdapat kesesuaian yang kurang baik antara kuantitas hasil pekerjaan dengan waktu penyelesaian (24%). Artinya, secara umum mereka menganggap bahwa para pegawai mengakui adanya kesesuaian yang baik antara kuantitas hasil pekerjaan dengan waktu penyelesaiannya.

(3) Inisiatif

Dalam kaitan ini, indikator-indikator yang berkaitan dengan dimensi inisiatif pegawai tercakup dalam pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

a) Upaya peningkatan kuantitas hasil pekerjaan

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai senantiasa berupaya

meningkatkan kuantitas hasil pekerjaan dengan baik (74%). Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai kurang baik dalam berupaya meningkatkan kuantitas hasil pekerjaannya (26%). Artinya, secara umum mereka menganggap para pegawai telah berupaya untuk meningkatkan kuantitas hasil pekerjaannya dengan baik.

b) Upaya peningkatan kualitas hasil pekerjaan

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai senantiasa berupaya meningkatkan kualitas hasil pekerjaan dengan baik (74%). Bahkan, terdapat 2% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai kurang baik dalam berupaya meningkatkan kualitas hasil pekerjaannya (24%). Artinya, secara umum mereka menganggap para pegawai telah berupaya untuk meningkatkan kualitas hasil pekerjaannya dengan baik atau dengan sungguh-sungguh.

(4) Kemampuan

Dalam kaitan ini, indikator-indikator yang berkaitan dengan dimensi kemampuan pegawai tercakup dalam pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

a) Kemampuan menghadapi hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai mampu menghadapi hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik (82%). Bahkan, terdapat 4% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai kurang baik atau kurang mampu menghadapi hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan (14%). Artinya, secara umum mereka menganggap para pegawai telah memiliki kemampuan

menghadapi hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan ahami dengan baik.

b) Kesesuaian pengetahuan yang dimiliki dengan jenis pekerjaan

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap para pegawai mengakui bahwa terdapat kesesuaian yang baik antara pengetahuan yang dimiliki pegawai dengan jenis pekerjaannya (74%). Bahkan, terdapat 2% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai mengakui adanya kesesuaian yang kurang baik antara pengetahuan yang dimiliki dengan jenis pekerjaan (14%). Artinya, secara umum mereka menganggap terdapat kesesuaian yang baik antara pengetahuan yang dimiliki para pegawai dengan jenis pekerjaannya masing-masing.

c) Kemampuan mengoperasikan alat bantu pekerjaan

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai mampu mengoperasikan alat bantu pekerjaan dengan baik (74%). Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai kurang baik atau kurang mampu mengoperasikan alat bantu pekerjaan (26%). Artinya, secara umum mereka menganggap bahwa para pegawai telah memiliki kemampuan untuk mengoperasikan alat bantu pekerjaan yang tersedia di tempat kerja.

(5) Komunikasi

Dalam kaitan ini, indikator-indikator yang berkaitan dengan dimensi komunikasi tercakup dalam pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

a) Komunikasi antar sesama pegawai

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai melakukan komunikasi antar sesamanya (pegawai) dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan

(70%). Bahkan, terdapat 2% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai kurang baik dalam komunikasi antar sesama pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan (28%). Artinya, secara umum mereka menganggap para pegawai telah mampu dengan baik untuk melakukan komunikasi antar sesamanya dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya.

b) Komunikasi dengan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai melakukan komunikasi dengan baik kepada atasannya dalam menyelesaikan pekerjaan (72%). Bahkan, terdapat 4% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai kurang baik dalam komunikasi dengan atasan untuk menyelesaikan pekerjaan (24%). Artinya, secara umum mereka menganggap para pegawai telah mampu dengan baik untuk melakukan komunikasi dengan atasannya dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya.

c) Komunikasi dengan pihak luar dalam menyelesaikan pekerjaan

Dari data yang diperoleh menunjukkan sebagian besar responden menganggap bahwa para pegawai melakukan komunikasi dengan baik dengan pihak luar dalam menyelesaikan pekerjaan (82%). Bahkan, terdapat 4% responden yang mendukung pernyataan tersebut. Namun, terdapat pula responden yang menganggap bahwa para pegawai kurang baik dalam komunikasi dengan pihak luar untuk menyelesaikan pekerjaan (14%). Artinya, secara umum mereka menganggap para pegawai telah mampu dengan baik untuk melakukan komunikasi dengan pihak luar dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang dibebankan oleh organisasinya.

5.3. Analisis Korelasi dan Uji Korelasi

Analisis korelasi digunakan untuk melihat hubungan diantara variabel yang dibahas dalam penelitian. Dalam penelitian ini, analisis korelasi hanya dipakai untuk melihat hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, baik secara parsial (mandiri) ataupun bersama-sama (korelasi ganda). Selanjutnya, untuk menguji hubungan diantara variabel tersebut digunakan uji korelasi.

5.3.1. Analisis Hubungan antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai dan Hubungan antara Sistem Kompensasi dengan Kinerja Pegawai

Untuk menganalisis dan menjawab pertanyaan mengenai Hubungan antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai dan Hubungan antara Sistem Kompensasi dengan Kinerja Pegawai, maka dapat disajikan gambaran analisis korelasi dan uji korelasi dengan memanfaatkan Program *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Dari hasil analisis korelasi diperoleh gambaran statistik seperti paparan dan tabel di bawah ini :

1) Analisis Hubungan antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai

Untuk menjawab pertanyaan dalam penelitian ini mengenai hubungan antara variabel Disiplin Kerja (X1) dengan Kinerja Pegawai (Y), maka dapat dilihat dari hasil analisis dengan menggunakan program SPSS terhadap data yang dikumpulkan. Dari hasil perhitungan tersebut diperoleh koefisien korelasi (r) antara variabel Disiplin Kerja dengan variabel Kinerja Pegawai yaitu sebesar : $r = 0,984$. Dari hasil ini menunjukkan r hitung lebih besar daripada r tabel, dimana pada $n = 50$ diperoleh r tabel : 0,279 atau $0,984 > 0,279$. Dengan demikian, terdapat hubungan yang positif antara variabel Disiplin Kerja dengan variabel Kinerja Pegawai.

Tabel: 5.7
Hasil Perhitungan Korelasi Antara Variabel Disiplin Kerja
Dengan Kinerja Pegawai

		DISIPLIN KERJA	KINERJA PEGAWAI
DISIPLIN KERJA	Pearson Correlation	1	,984(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	Sum of Squares and Cross-products	1160,020	1006,520
	Covariance	23,674	20,541
	N	50	50
	KINERJA PEGAWAI	Pearson Correlation	,984(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	Sum of Squares and Cross-products	1006,520	901,520
	Covariance	20,541	18,398
	N	50	50

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS.

Dari uraian di atas menggambarkan bahwa disiplin kerja memiliki hubungan yang erat dengan kinerja pegawai. Artinya, disiplin kerja dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Fathoni (2006 : 172) bahwa:

“Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen sumber daya manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal”.

Pernyataan di atas menggambarkan kedisiplinan kerja yang tumbuh dari para pegawai akan berdampak positif bagi kinerja organisasi. Dengan demikian, variabel disiplin kerja memiliki relevansi menjadi faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dan relevan untuk dibahas dalam penelitian ini.

2) Analisis Hubungan antara Sistem Kompensasi dengan Kinerja Pegawai

Menjawab pertanyaan dalam penelitian mengenai hubungan antara variabel Sistem Kompensasi (X2) dengan Kinerja Pegawai (Y), maka juga dapat dilihat dari hasil analisis dengan menggunakan program SPSS terhadap data yang dikumpulkan. Berdasar hasil perhitungan tersebut diperoleh koefisien korelasi antara variabel Sistem Kompensasi dengan Kinerja Pegawai (r) sebesar : $r = 0,987$. Dari hasil ini menunjukkan r hitung lebih besar daripada r tabel, dimana pada $n = 50$ diperoleh r tabel : $0,279$ atau $0,987 > 0,279$. Dengan demikian, terdapat korelasi atau hubungan yang positif antara variabel Sistem Kompensasi dengan variabel Kinerja Pegawai.

Tabel: 5.8
Hasil Perhitungan Korelasi Antara Variabel Sistem Kompensasi
Dengan Kinerja Pegawai
Correlations

		SISTEM KOMPENSASI	KINERJA PEGAWAI
SISTEM KOMPENSASI	Pearson Correlation	1	,987(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	Sum of Squares and Cross-products	1346,080	1087,040
	Covariance	27,471	22,184
	N	50	50
KINERJA PEGAWAI	Pearson Correlation	,987(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	Sum of Squares and Cross-products	1087,040	901,520
	Covariance	22,184	18,398
	N	50	50

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS.

Dari uraian di atas menggambarkan bahwa sistem kompensasi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja pegawai. Artinya, sistem kompensasi dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Untuk itu,

sistem kompensasi dalam suatu organisasi perlu disusun secara efektif. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh (Handoko, 1993 : 156) bahwa:

“Program kompensasi bagi suatu organisasi merupakan hal yang penting karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusianya. Disamping itu, kompensasi (dalam bentuk pengupahan dan balas jasa lainnya) sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Oleh karenanya, Kompensasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan para karyawan/pegawai itu perlu disusun dalam suatu sistem yang efektif”.

Pernyataan di atas menyiratkan bahwa sistem kompensasi yang berlaku dalam organisasi akan berdampak positif bagi pegawai sekaligus dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Dengan demikian, variabel sistem kompensasi memiliki relevansi menjadi faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dan relevan untuk dibahas dalam penelitian ini.

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa variabel Disiplin Kerja (X1) dan Sistem Kompensasi (X2) memiliki korelasi atau hubungan positif dengan variabel Kinerja Pegawai (Y). Dari keduanya ternyata variabel Sistem Kompensasi (X2) memiliki tingkat korelasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan variabel Disiplin Kerja (X1)

5.3.2. Pengujian Hipotesis Hubungan antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai dan Hubungan antara Sistem Kompensasi dengan Kinerja Pegawai

Sebagaimana diuraikan pada bab sebelumnya, untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini akan didasarkan pada uji t (*t-test*), yaitu untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Variabel dependen terhadap Variabel independen. Dengan ketentuan :

- Bila $t\text{-test} > t\text{-tabel}$, maka H_0ditolak
 H_aditerima

- Bila $t\text{-test} < t\text{-tabel}$, maka H_0diterima
 H_aditolak

Dalam penelitian ini, dikarenakan kita melakukan pengolahan data melalui program SPSS, maka uji hipotesis hubungan antara variabel independen dengan variabel independen dapat diketahui dari hasil perhitungan statistik SPSS. Hasil t hitung dengan program SPSS sebagaimana tersebut di bawah ini :

Tabel: 5.9
Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,952	1,023		,930	,357
	DISIPLIN KERJA	,370	,102	,420	3,627	,001
	SISTEM KOMPENSASI	,470	,095	,574	4,964	,000

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS.

1). Uji Korelasi antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai

Dari hasil perhitungan pada tabel 4.12 di atas, diperoleh nilai t hitung variabel Disiplin Kerja sebesar 3,627. Dengan menggunakan $\alpha = 0,05$ pada $n = 50$, diperoleh t tabel = 2,021, sedangkan dari hasil perhitungan di atas nilai t hitung diperoleh = 3,627 atau $3,627 > 2,021$. Dengan demikian, t hitung lebih besar daripada t tabel (2,021). Hal ini dapat dikatakan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak ada hubungan antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai ditolak, dan hipotesis alternatif yang menyatakan ada hubungan antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai diterima.

2). Uji Korelasi antara Sistem Kompensasi dengan Kinerja Pegawai

Dari hasil perhitungan statistik pada tabel 4.12 di atas, maka diperoleh nilai t hitung variabel Sistem Kompensasi sebesar 4,964. Dengan menggunakan $\alpha = 0,05$ pada $n = 50$, diperoleh t tabel = 2,021, sedangkan dari hasil

perhitungan di atas nilai t hitung diperoleh = 4,964 atau $4,964 > 2,021$. Dengan demikian, t hitung lebih besar daripada t tabel (2,021). Hal ini dapat dikatakan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak ada hubungan antara Sistem Kompensasi dengan Kinerja Pegawai ditolak, dan hipotesis alternatif yang menyatakan ada hubungan antara Sistem Kompensasi dengan Kinerja Pegawai diterima.

Berdasarkan uji hipotesis atas, maka dapat dijelaskan bahwa kedua variabel independen, yaitu variabel Disiplin Kerja dan variabel Sistem Kompensasi, memiliki hubungan/korelasi dengan variabel dependen (Kinerja Pegawai). Hal ini dikarenakan hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS terhadap t hitung dari kedua variabel independen menunjukkan hasil lebih besar daripada t-tabelnya.

5.3.3. Analisis Hubungan antara Disiplin Kerja dan Sistem Kompensasi dengan Kinerja Pegawai Kenaikan Pangkat (Korelasi Ganda)

- 1) Korelasi Ganda antara Disiplin Kerja dan Sistem Kompensasi dengan Kinerja Pegawai

Dari hasil perhitungan dengan Program SPSS, terhadap korelasi/hubungan antara Variabel Disiplin Kerja (X1) dan Variabel Sistem Kompensasi (X2) dengan Kinerja Pegawai (Y) diperoleh hasil :

Tabel: 5.10
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,990(a)	,979	,979	,62728

a Predictors: (Constant), SISTEM KOMPENSASI, DISIPLIN KERJA

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS.

Dari hasil perhitungan statistik di atas, maka dapat diuraikan penjelasan-penjelasan sebagai berikut : Nilai R sebesar 0,664 mengandung arti bahwa

Universitas Indonesia

Variabel Independen ($X_1 =$ Disiplin Kerja dan $X_2 =$ Sistem Kompensasi) memiliki hubungan yang positif dengan Variabel Dependent ($Y =$ Kinerja Pegawai). Hal ini dikarenakan nilai R tersebut lebih besar dari R kritis/tabel pada $n = 50$, yaitu : $0,990 > 0,279$.

2) Uji Korelasi Ganda antara Disiplin Kerja dan Sistem Kompensasi dengan Kinerja Pegawai

Uji signifikansi korelasi ganda digunakan untuk menguji koefisien korelasi ganda atau dua variabel independen dengan variabel dependen. Dalam hal ini, uji korelasi ganda dilakukan dengan membandingkan F-hitung dan F-tabel. Dengan ketentuan, apabila F-Tabel lebih besar daripada F-hitung dinyatakan terdapat korelasi/hubungan yang positif dan signifikan. Sebaliknya, apabila F-Tabel lebih kecil daripada F-hitung dinyatakan tidak terdapat korelasi/hubungan yang positif dan signifikan. Dari perhitungan dengan menggunakan Program SPSS diperoleh F-hitung sebesar 1122,081. Sementara itu, untuk taraf kesalahan 5% pada $N = 50$ diperoleh nilai F-tabel sebesar 3,19. Dengan demikian F-hitung lebih besar dari F-tabel. Artinya, terdapat korelasi/hubungan antara variabel Disiplin Kerja dan variabel Sistem Kompensasi (secara bersama-sama) dengan variabel Kinerja Pegawai.

Tabel: 5.11
ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	883,027	2	441,513	1122,081	,000(a)
	Residual	18,493	47	,393		
	Total	901,520	49			

a Predictors: (Constant), SISTEM KOMPENSASI, DISIPLIN KERJA

b Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Sumber : Hasil pengolahan data dengan SPSS.

5.4. Analisis Regresi dan Uji Regresi

Analisis Regresi (keterpengaruhannya) digunakan oleh peneliti dengan maksud melakukan prediksi seberapa jauh nilai variabel dependen bila nilai variabel independen dirubah (Sugiyono, 2001 : 168).

Regresi digunakan untuk analisis antara satu dengan variabel lain yang secara konseptual mempunyai hubungan kausal. Atau, analisis regresi mengukur hubungan fungsional antara dua variabel atau lebih. Dikarenakan variabel independen yang diteliti lebih dari satu variabel, maka regresi yang digunakan adalah regresi berganda dengan rumus :

$$Y = a + bX_1 + bX_2 \quad (5.1)$$

Keterangan :

Y : Subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan

a : Konstanta (harga Y bila X_1 dan $X_2 = 0$)

b : Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang didasarkan pada hubungan nilai variabel independen. Bila b (+) maka terjadi kenaikan, dan bila (-) maka terjadi penurunan.

X : Subyek variabel independen yang mempunyai nilai tertentu.

5.4.1. Analisis Regresi dan Uji Regresi (Parsial)

Sebelum dilakukan analisis regresi dan uji regresi secara ganda (simultan), maka dilakukan analisis regresi dan uji regresi secara parsial atau secara mandiri (sendiri-sendiri) antara variabel independen terhadap variabel dependen. Secara lebih terperinci dijelaskan sebagai berikut:

- **Analisis Regresi Variabel Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Tabel: 5.12
Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,468	1,201		-,390	,698
	DISIPLIN KERJA	,868	,022	,984	38,564	,000

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Sumber : Hasil Pengolahan data dengan SPSS.

Berdasarkan hasil perhitungan statistik di atas, maka akan terbentuk persamaan regresi parsial di bawah ini :

$$Y = -0,468 + 0,868X_1 \quad (5.2)$$

Persamaan tersebut memiliki arti sebagai berikut :

- Variabel Kinerja Pegawai mempunyai nilai (konstanta) sebesar -0,468, apabila Variabel X_1 (Disiplin Kerja) memiliki nilai 0 (nol) atau tidak berpengaruh.
- Variabel X_1 (Disiplin Kerja) mempunyai nilai sebesar 0,868, yang berarti apabila variabel X_1 bertambah satu satuan akan menambah pengaruh sebesar 0,868 terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai).
- Dilihat dari tingkat signifikansinya, keterpengaruhan Variabel Disiplin Kerja juga memiliki tingkat signifikansi yang tinggi, dimana nilai signifikansi keterpengaruhan sebesar 0,000.

- **Analisis Regresi Variabel Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Tabel: 5.13
Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,613	1,025		2,550	,014
	SISTEM KOMPENSASI	,808	,019	,987	42,192	,000

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Sumber : Hasil Pengolahan data dengan SPSS.

Berdasarkan hasil perhitungan statistik di atas, maka akan terbentuk persamaan regresi parsial di bawah ini :

$$Y = 2,613 + 0,808X_2 \quad (5.3)$$

Persamaan tersebut memiliki arti sebagai berikut :

- Variabel Kinerja Pegawai mempunyai nilai (konstanta) sebesar 2,613, apabila Variabel X₂ (Sistem Kompensasi) memiliki nilai 0 (nol) atau tidak berpengaruh.
- Variabel X₁ (Sistem Kompensasi) mempunyai nilai sebesar 0,808, yang berarti apabila variabel X₂ bertambah satu satuan akan menambah pengaruh sebesar 0,808 terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai).
- Dilihat dari tingkat signifikansinya, keterpengaruhan Variabel Sistem Kompensasi juga memiliki tingkat signifikansi yang tinggi, dimana nilai signifikansi keterpengaruhan sebesar 0,000.

5.4.2. Analisis Regresi dan Uji Regresi (Ganda)

Dari hasil penghitungan dengan perangkat komputer melalui program SPSS, ditemukan nilai-nilai statistik regresi sebagai berikut:

Tabel: 5.14
Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,952	1,023		,930	,357
	DISIPLIN KERJA	,370	,102	,420	3,627	,001
	SISTEM KOMPENSASI	,470	,095	,574	4,964	,000

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS.

Dari hasil perhitungan statistik di atas, bila dimasukkan dalam rumus regresi berganda akan terbentuk persamaan di bawah ini :

$$Y = 0,952 + 0,370X_1 + 0,470X_2 \quad (5.4)$$

Persamaan di atas memiliki arti sebagai berikut :

- Variabel Kinerja Pegawai mempunyai nilai (konstanta) sebesar 0,952, apabila Variabel X₁ (Disiplin Kerja) dan Variabel X₂ (Sistem Kompensasi) memiliki nilai 0 (nol) atau tidak berpengaruh.
- Variabel X₁ (Disiplin Kerja) mempunyai nilai sebesar 0,370, yang berarti apabila variabel X₁ bertambah satu satuan akan menambah pengaruh sebesar 0,370 terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai).

- Variabel X2 (Sistem Kompensasi) mempunyai nilai sebesar 0,470, yang berarti apabila variabel X2 bertambah satu satuan akan menambah pengaruh sebesar 0,470 terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai).

Sementara itu, untuk melihat besarnya pengaruh kedua variabel independen terhadap variabel dependen, maka dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

Tabel: 5.15
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,990(a)	,979	,979	,62728

a Predictors: (Constant), SISTEM KOMPENSASI, DISIPLIN KERJA

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS.

Dari hasil perhitungan statistik di atas, maka dapat diuraikan penjelasan sebagai berikut : Nilai r Square (r determinan) sebesar 0,979 memberikan arti bahwa Variabel Independen (X1 = Disiplin Kerja dan X2 = Sistem Kompensasi) mempunyai pengaruh sebesar 97,9% terhadap Variabel Dependent (Y = Kinerja Pegawai). Sedangkan, sisanya sebesar 2,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Keterpengaruhan variabel independen (Disiplin Kerja dan Sistem Kompensasi) terhadap variabel dependen (Kinerja Pegawai) juga memiliki tingkat signifikansi. Hal ini dapat dilihat dari uji signifikansi, dimana diperlihatkan melalui tingkat/nilai signifikansi pada masing-masing variabel. Variabel Disiplin Kerja memiliki tingkat/nilai signifikansi sebesar 0,001 dan Variabel Sistem Kompensasi memiliki tingkat/nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai-nilai tersebut berarti lebih kecil dari taraf uji signifikan sebesar 0,5% atau 0,050; sehingga dikatakan terdapat tingkat keterpengaruhan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

Isi dari Bab 6 (enam) dalam penelitian ini adalah terkait dengan penutup dari keseluruhan hasil penelitian mengenai kesimpulan-kesimpulan dan saran-saran. Secara terperinci sub-bab dalam Bab 6 digambarkan sebagai berikut:

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian-uraian pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dan sistem kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara. Dengan demikian, baik buruknya disiplin kerja pegawai dan baik buruknya sistem kompensasi akan berpengaruh terhadap baik buruknya kinerja pegawai di lingkungan organisasi ini. Dari perhitungan statistik memperlihatkan bahwa variabel sistem kompensasi ternyata mempunyai nilai pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan variabel disiplin kerja dalam mempengaruhi baik buruknya kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara. Hal ini dimungkinkan karena sistem kompensasi yang baik dapat meningkatkan motivasi atau semangat kerja para pegawai. Sedangkan, disiplin kerja justru lebih sebagai faktor akibat dari adanya motivasi atau semangat kerja pegawai yang tinggi. Dengan demikian, kedua faktor tersebut saling mendukung bagi terwujudnya kinerja pegawai yang rendah maupun tinggi dalam organisasi ini.

Dari hasil penelitian juga memperlihatkan terdapat aspek-aspek yang perlu diperhatikan pada masing-masing variabel, yaitu:

1. Terkait dengan disiplin kerja, permasalahan yang melingkupi adalah kurangnya pemahaman para pegawai terhadap tata tertib dalam organisasi, kurang patuhnya para pegawai dalam penggunaan tanda pengenal instansi, dan kurang sesuainya para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dengan SOP yang ditentukan.

2. Terkait dengan sistem kompensasi, permasalahan yang muncul adalah berkenaan dengan kurang tepatnya waktu pemberian gaji, kurangnya pemahaman para pegawai terhadap sistem tunjangan yang berlaku, dan kurang adanya keadilan dalam pemberian tunjangan kepada para pegawai.
3. Terkait dengan kinerja pegawai, permasalahan yang melingkupi adalah kurang adanya inisiatif dari para pegawai dalam meningkatkan kuantitas/jumlah hasil pekerjaannya, kurangnya kemampuan para pegawai dalam penggunaan alat bantu pekerjaan, dan kurangnya komunikasi diantara sesama pegawai dalam melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan.

6.2. Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dalam upaya peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara perlu diperhatikan hal-hal berikut ini :

1. Terhadap aspek disiplin kerja, para pimpinan atau atasan hendaknya memperhatikan :
 - a) Melakukan kegiatan sosialisasi secara terus menerus kepada para pegawai untuk meningkatkan pemahaman terhadap tata tertib yang berlaku dalam organisasi, termasuk cara berpakaian. Dalam hal ini, dapat dilakukan melalui penyebaran buku-buku panduan/pedoman, brosur-brosur dan penempelan tata tertib di tempat-tempat strategis di lingkungan kantor.
 - b) Melakukan peningkatan kualitas pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi beban tugas masing-masing. Dalam kaitan ini, untuk meningkatkan pemahaman terhadap alat bantu kerja dan pemahaman terhadap standar kerja (SOP) dapat dilakukan dengan Diklat khusus atau Diklat Teknis terkait dengan hal-hal tersebut.

2. Terhadap aspek sistem kompensasi, para pimpinan atau atasan di hendaknya memperhatikan:
 - a) Perlu secara berkesinambungan diberikan penjelasan atau pemahaman kepada para pegawai terhadap sistem kompensasi yang berlaku, khususnya tentang sistem tunjangan. Disamping itu, perlu juga diperhatikan kembali tentang penghasilan (*take home pay*) pegawai yang selama ini diterima, yakni dengan memberikan honor atau upah kerja tambahan bagi para pegawai yang berprestasi atau yang mengerjakan pekerjaan selain tupoksi yang menjadi beban tugasnya.
 - b) Perlu *mereview* mengenai mekanisme atau tata cara pemberian gaji atau tunjangan kepada para pegawai di lingkungan organisasi ini. Dalam hal ini, perlu dibuat aturan yang baku tentang pelaksanaan pemberian gaji dan tunjangan serta penentuan waktu atau jadwal bagi pelaksanaan keduanya.
3. Terhadap aspek kinerja pegawai, para pimpinan atau atasan di hendaknya memperhatikan:
 - a) Meningkatkan motivasi atau semangat kerja para pegawai dalam upaya meningkatkan kuantitas dan kualitas hasil yang dicapai. Dalam hal ini, perlu menegakkan *reward and punishment system* yang jelas dalam organisasi, sehingga pegawai yang berprestasi memperoleh ganjaran yang lebih besar daripada pegawai yang malas;
 - b) Mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif, dalam arti menciptakan komunikasi yang harmonis diantara seluruh anggota organisasi, baik atasan maupun bawahan. Untuk menciptakan kondisi ini perlu juga dilakukan pertemuan-pertemuan yang bersifat non-formal, yang dapat diwujudkan melalui pertemuan atau rapat reguler untuk jangka waktu tertentu ataupun acara-acara olah raga dan kesenian untuk menjalin keakraban diantara semua pegawai ataupun atasan.

DAFTAR REFERENSI

Buku :

Achmady, Z.A., “SDM Birokrasi Indonesia dalam Era Globalisasi”, Miftah Thoha dan Agus Dharma (ed.), 1999, **Menyoal Birokrasi Publik**, Balai Pustaka, Jakarta, 1999.

As’ad, Moh., (1997), *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty.

Davis, Keith, (1993), **Organizational Behavior, Human Behavior at Work**, Auckland.

Davis, Keith dan John W. Newstrom, (1985), **Perilaku Dalam Organisasi**, Jakarta: Erlangga.

Dessler, Gary, (1995), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta: PT. Prenhallindo.

Dharma, Agus, (1995) **Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia**, Jakarta: Gelora Aksara Pratama.

Effendi, Onong Uchjana, (1977), **Human Relation dan Public Relation Dalam Management**, Alumni, Bandung.

Gary Dessler, (1984), **Manajemen Sumber Daya Manusia** (terjemahan), Prenhalindo, Jakarta.

Gaspersz, Vincent, (2005), **Total Quality Management**, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Gomes, Faustino Cardoso, (2000), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Yogyakarta: Andi Offset.

Handoko, T. Hani, edisi 2, (1993), **Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia**, BPFE, Yogyakarta.

Hariandja, Marihot TE, (2002), **Manajemen SDM Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai**, Jakarta: Grasindo.

Hasan, M. Iqbal, edisi 1, (2002), **Metodologi Penelitian dan Aplikasinya**, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Hasibuan, H. Malayu, SP, (2002), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta: Bumi Aksara.

Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan, edisi 2, (1983), **Manajemen Personalia**, BPFE, Yogyakarta.

Herman dkk., (2004), **Pengaruh Pembinaan Terhadap Perilaku PNS**, Jakarta: Puslitbang-BKN.

Irawan, Prasetya, (1999) **Analisis Kinerja**, Jakarta: tanpa penerbit.

-----, (2006), **Logika dan Prosedur Penelitian, Pengantar Teori dan Panduan Praktis Penelitian Sosial Bagi Mahasiswa dan Peneliti Pemula**, Cetakan Pertama, Jakarta : STIA LAN RI Pres.

-----, (2007), **Penelitian Kualitatif & Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial**, Jakarta : DIA FISIP UI

Irfan, M., "Peran Badan Kepegawaian Negara dalam Unified System", **Buletin BKN**, Edisi X-November 2009.

Keith Davis, and John W. Newstrom, (1995), **Organizational Behavior, Human Behavior at Work**, Auckland.

Kerlinger, F.N., (1964), **Foundations of Behavioral Research**, New York : Holt Rinehart & Winston.

-----, dan Elzar J. Pedhazur, (1987), **Multiple Regression in Behavioral Research**, Holt Rinehart & Winston inc, New York.

Luthans, Fred, (1981), **Organizational Behavior**, McGraw-Hill.

Mangkunegoro, (2000), **Penilaian Prestasi Kerja**, Jakarta.

Mangkunegoro, Anwar Prabu, (2004), **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Masrun, (1979), **Reliabilitas dan Cara-cara Menentukannya**, Yogyakarta : Universitas Gadjah Mada.

Mathis, Robert L. dan John H. Jackson, (2002), **Manajemen Sumber Daya Manusia (terjemahan)**, Jakarta: PPM.

Mitchell, (1978), **Organizational Behavior**, New Delhi: A.I.T.B.S.Publisher & Distributors (Regd.).

Mondy, R. W. dan Noe R. M., (1996), **Personnel : The Management of Human Resources**, Allyn and Bacon Inc., Boston.

Moenir, A.S., (2000), **Pendekatan Manajemen dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian**, Jakarta : Gunung Agung.

Nitissemto, Alex S., (1996), **Manajemen Personalia**, Jakarta: Ghalia Indonesia.

Putra, Fadillah, Saiful Arif, **Paradigma Kritis Dalam Studi Kebijakan Publik**, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2001.

Rivai, Veithzal, (2005), **Performance Appraisal**, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Sastrohadiwiryono, B. Siswanto, (2003), **Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional**, Jakarta: Bumi Aksara.

Saydam, Gouzali, (1997), **Kamus Istilah Kepegawaian**, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.

Schole, William, (1965), **Communication in Business Organization**, Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, New York.

Scot, William G., (1986), **Human Relation in Management, A Behavioral Science Approach**, Richard D. Irwin Inc, Homewood, Illionis.

Siagian, Sondang P., (1994), **Patologi Birokrasi, Analisis Identifikasi dan Terapinya**, Ghalia Indah, Jakarta.

Simanjuntak, Payaman J. (2005), **Manajemen dan Evaluasi Kinerja**, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi-Universitas Indonesia.

Simamora, Henry, (1999), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Yogyakarta: STIA YKPN.

Soedarsono, Sampara Lukman, Sri Sugiyanti, Sutopo, (2000), **Strategi Pelayanan Prima**, LAN-Jakarta.

Soedarmanto, (2009), **Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM**, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Soekemi, R.B., Jakoeb Hidajat dan Koesjono, (1988), **Hubungan Ketenagakerjaan**, Karunika dan Universitas Terbuka, Jakarta.

Soetopo, (1999), **Pelayanan Prima**, LAN-Jakarta.

Sugiyono, (2001), **Metode Penelitian Administrasi**, Alfabeta, Bandung.

Sugiyono, (2004), **Metode Penelitian Sosial**, Alfabeta, Bandung.

Sunyoto, Danang, (2009), **Analisis Regresi dan Uji Hipotesis**, MedPress, Yogyakarta.

Tjiptono, Fandy, (2008), **Service Management**, ANDI Yogyakarta, Yogyakarta.

Woworuntu, (1998), **Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen**, CV Gunung Agung, Jakarta.

Dokumen :

Republik Indonesia, **Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.**

Badan Kepegawaian Negara, 2001, Keputusan Kepala BKN Nomor 03 Tahun 2001 tentang **Organisasi dan Tatakerja BKN.**

TABULASI VARIABEL DISIPLIN KERJA

TABULASI VARIABEL SISTEM KOMPENSASI

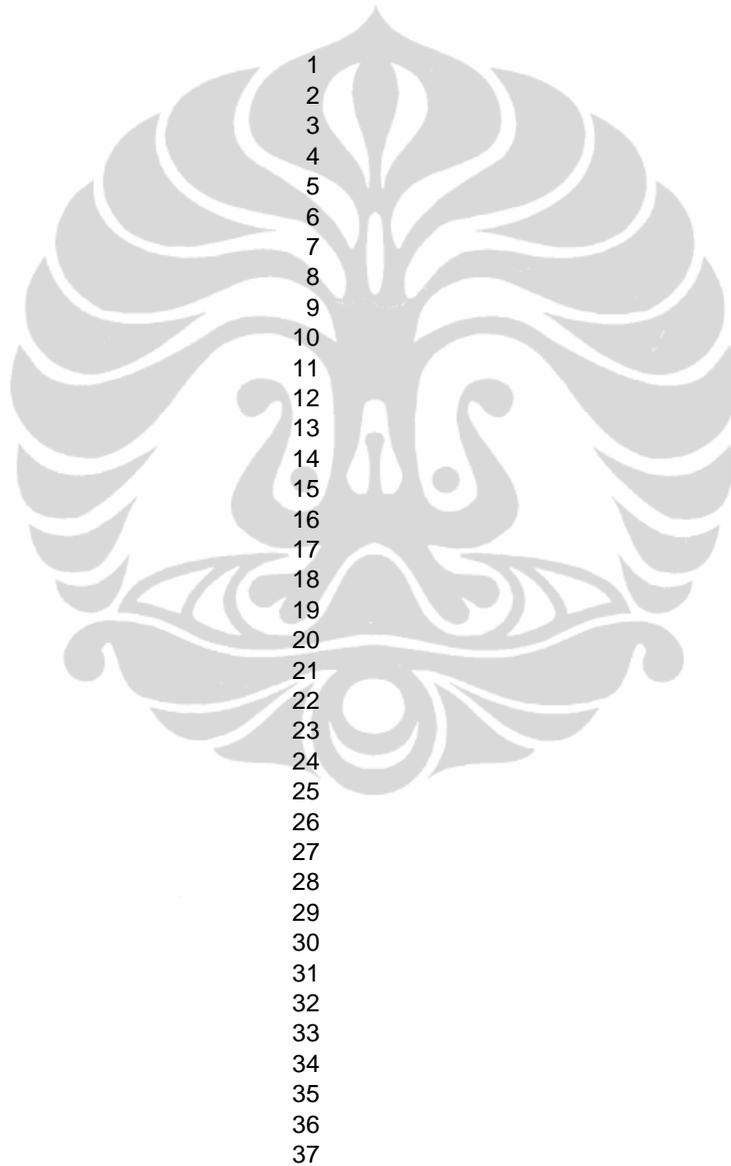
TAE

BUTIR PERT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	SKOR	MEAN	BUTIR PERT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	SKOR	MEAN	BUTIR PERT	1	2	3	4		
RESP : 1	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	61	4.35714	RESP : 1	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	64	4.57143	RESP : 1	4	4	4	4	4
2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	48	3.42857	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	46	3.28571	2	4	3	3	3		
3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57	4.07143	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	57	4.07143	3	4	5	4	4		
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	52	3.71429	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	52	3.71429	4	4	4	4	4		
5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	59	4.21429	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	59	4.21429	5	4	4	4	5		
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	6	4	4	4	4			
7	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	52	3.71429	7	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	52	3.71429	7	4	4	4	4		
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	8	4	4	4	4			
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	9	4	4	4	4			
10	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	45	3.21429	10	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	45	3.21429	10	3	3	3	4			
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	11	4	4	4	4			
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3	12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3	12	3	3	3	3			
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	13	4	4	4	4			
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	14	4	4	4	4			
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	15	4	4	4	4			
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	16	4	4	4	4			
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	17	4	4	4	4			
18	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	46	3.28571	18	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	46	3.28571	18	3	3	3	3			
19	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	52	3.71429	19	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	52	3.71429	19	4	4	4	4			
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	20	4	4	4	4			
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	21	4	4	4	4			
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3	22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3	22	3	3	3	3				
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	23	4	4	4	4			
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	24	4	4	4	4			
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	25	4	4	4	4			
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	26	4	4	4	4			
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	27	4	4	4	4			
28	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	46	3.28571	28	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	46	3.28571	28	3	3	3	3			
29	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	52	3.71429	29	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	52	3.71429	29	4	4	4	4			
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	30	4	4	4	4			
31	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	52	3.71429	31	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	52	3.71429	31	4	4	4	4			
32	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	49	3.5	32	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	49	3.5	32	3	3	3	4				
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	33	4	4	4	4				
34	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	45	3.21429	34	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	45	3.21429	34	3	3	3	4				
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	35	4	4	4	4				
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	36	4	4	4	4				
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	37	4	4	4	4				
38	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	46	3.28571	38	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	46	3.28571	38	3	3	3	3			
39	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	52	3.71429	39	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	52	3.71429	39	4	4	4	4			
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	40	4	4	4	4				
41	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	52	3.71429	41	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	52	3.71429	41	4	4	4	4			
42	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	49	3.5	42	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	49	3.5	42	3	3	3	4					
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	43	4	4	4	4				
44	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	45	3.21429	44	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	45	3.21429	44	3	3	3	4				
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	45	4	4	4	4				
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3	46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	3	46	3	3	3	3					
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	47	4	4	4	4				
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	48	4	4	4	4				
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	49	4	4	4	4				
50	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	5	4	5	59	4.21429	50	5	5	4	5	5																		

TABULASI VARIABEL DISIPLIN KERJA

BUTIR PERT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	SKOR	MEAN
RESP : 1	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	64	3.55556
2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	47	2.61111
3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57	3.16667
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	52	2.88889
5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	59	3.27778
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.11111
7	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	52	2.88889
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.11111
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.11111
10	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	45	2.5
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.11111
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	2.33333
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.11111
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.11111
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.11111
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.11111
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.11111
18	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	46	2.55556
19	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	52	2.88889
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.11111
21	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	52	2.88889
22	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	49	2.72222
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.11111
24	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	45	2.5
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.11111
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	2.33333
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.11111
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.11111
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.11111

30	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	64	3.55556
SKOR	114	116	115	119	112	114	119	114	113	112	115	119	112	114	1608	89.3333
MEAN	3.8	3.8667	3.8333	3.9667	3.7333	3.8	3.9667	3.8	3.7667	3.7333	3.8333	3.9667	3.7333	3.8	53.6	2.97778



38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50



TABULASI VARIABEL SISTEM KOMPENSASI

BUTIR PERT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	SKOR	MEAN	BUTIR PERT
RESP : 1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.5	RESP : 1
2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	46	2.875	2
3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	58	3.625	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	53	3.3125	4
5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	59	3.6875	5
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.5	6
7	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	53	3.3125	7
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.5	8
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.5	9
10	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	45	2.8125	10
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.5	11
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	2.625	12
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.5	13
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.5	14
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.5	15
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.5	16
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.5	17
18	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	45	2.8125	18
19	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	53	3.3125	19
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.5	20
21	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	53	3.3125	21
22	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	48	3	22
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.5	23
24	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	45	2.8125	24
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.5	25
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	2.625	26
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.5	27
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.5	28
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	3.5	29

30	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	65	4.0625	30
SKOR	114	115	114	118	112	114	118	114	112	111	115	114	118	114	1603	100.188	SKOR
MEAN	3.8	3.833	3.8	3.933	3.733	3.8	3.933	3.8	3.733	3.7	3.833	3.8	3.933	3.8	53.4333	3.33958	MEAN





TABULASI VARIABEL KINERJA PEGAWAI

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	SKOR	MEAN
5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	52	3.71429
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	38	2.71429
5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	50	3.57143
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	46	3.28571
4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	51	3.64286
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	3.42857
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	46	3.28571
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	3.42857
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	3.42857
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	39	2.78571
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	3.42857
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	2.57143
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	49	3.5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	3.42857
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	3.42857
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	3.42857
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	3.42857
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	38	2.71429
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	46	3.28571
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	3.42857
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	46	3.28571
3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	41	2.92857
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	3.42857
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	39	2.78571
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	3.42857
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	2.57143
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	3.42857
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	3.42857
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	3.42857

5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	58	4.14286
116	114	119	112	114	119	114	113	115	114	114	119	1383	98.7857
3.8667	3.8	3.9667	3.7333	3.8	3.9667	3.8	3.7667	3.8333	3.8	3.8	3.9667	46.1	3.29286

