

**PENGARUH DISIPLIN KERJA, *REWARD* DAN *PUNISHMENT*
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(STUDI KASUS DI DIREKTORAT JENDERAL BINA KEUANGAN
DAERAH KEMENTERIAN DALAM NEGERI)**

***THE INFLUENCE OF WORK DISCIPLINE, REWARD AND
PUNISHMENT TOWARD CIVIL SERVANTS' PERFORMANCE
(CASE STUDY AT DIRECTORATE GENERAL OF REGIONAL FINANCE
MINISTRY OF HOME AFFAIRS)***

Randy Saputra
Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah Kementerian Dalam Negeri
Jl. Merdeka Utara No. 7, Jakarta Pusat, 10110
e-mail: praja_randy19@yahoo.com

dan

Afif Syarifudin Yahya
Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Kampus Jakarta
Jl. Ampera Raya Cilandak Timur, Jakarta Selatan 12560
e-mail: afifyahya88@gmail.com

(Diterima 13 Juli 2016, Direvisi 30 September 2016, Disetujui 27 Oktober 2016)

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel Disiplin kerja (X1), Reward (X2) dan Punishment (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan mengambil contoh di Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah Kementerian Dalam Negeri. Metode penelitian yang digunakan adalah explanatory research dengan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dan mencatat dokumen. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda yang diolah menggunakan komputer dengan program SPSS 17.0 for Windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara Disiplin, Reward dan Punishment secara signifikan terhadap kinerja pegawai dengan interval koefisien 0,701 atau tingkat hubungan kuat (sehingga hipotesis dapat diterima secara empirik), sisanya (0,299) dipengaruhi oleh variabel lain. Oleh karena itu cara Pemerintah untuk meningkatkan kinerja ialah dengan meningkatkan tunjangan kinerja (remunerasi) dan disiplin pegawai.

Kata kunci: disiplin, kinerja, punishment, reward

Abstract

This study aimed to analyze the effect of variable working Discipline (X1), Reward (X2) and Punishment (X3) on civil servants' performance (Y) by taking example in Directorate General of Regional Finance Ministry of Home Affairs. The research method is explanatory research with a quantitative approach. Data collection was taken by distributing questionnaires and recorded the documents. Analysing data used multiple linear regressions and processed by a computer with SPSS 17.0 for Windows. The results showed that there is significant influence between Discipline, Reward and Punishment on civil servants' performance with interval coefficient of 0.701 or strong relationship level (so that the hypothesis can be accepted empirically), the rest (0,299) is influenced by other variables. As a recommendation, to improve performance of civil servants, Government should increase performance benefits (remuneration) and civil servants' discipline.

Keywords: discipline, performance, punishment, reward

PENDAHULUAN

Secara filosofis, tujuan dibentuknya Pemerintah Negara Indonesia adalah untuk menciptakan ketentraman dan ketertiban (*law and order*) dan kesejahteraan (*welfare*). Hal ini sebagaimana termaktub dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia (UUD-1945), yaitu “Kemudian daripada itu untuk membentuk suatu Pemerintah Negara Indonesia yang melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial...”. Untuk mewujudkan tujuan tersebut dibutuhkan pegawai yang memiliki kompetensi dan kepribadian sehingga kinerja pegawai dapat optimal.

Penetapan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU-ASN) dapat dijadikan momentum perbaikan manajemen kepegawaian. Berbagai permasalahan yang merupakan isu-isu pokok untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat terselesaikan, seperti: *assessing the equality, service review and design*, pengawasan kinerja, pemahaman terhadap kebutuhan, *economy, efficiency and effectiveness*. Diharapkan, dengan ditetapkannya UU-ASN dihasilkan pegawai yang profesional, memiliki integritas, bersikap netral dari hegemoni politik, bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) dan mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

Masalah disiplin kerja menjadi salah satu faktor penting dalam proses peningkatan kinerja. Konsekuensinya birokrasi pemerintahan harus mampu memenuhi kepentingan berbagai pihak melalui pelayanan yang diberikan. Hal ini tidak lepas dari kinerja atau prestasi kerja yang dimiliki oleh setiap pegawai, sebagaimana pandangan Steers (1995) yang menyatakan bahwa prestasi kerja individu sangat dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi yang unik dari masing-masing individu. Oleh sebab

itu, bila seorang pegawai tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan bagi pekerjaan, atau bila pegawai itu tidak berminat pada pekerjaan yang diberikan, maka sulit dipercaya bahwa tingkat prestasinya akan tinggi, begitu juga sebaliknya.

Dalam upaya meningkatkan kedisiplinan pegawai, Pemerintah telah menetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PP Disiplin PNS) yang merupakan upaya untuk menciptakan aparatur yang profesional. Berbagai hal terkait dengan kedudukan dan problematika pegawai di atur secara jelas, diantaranya yaitu: kewajiban dan larangan, hukuman disiplin, upaya administratif dan pemberlakuan hukuman disiplin. Bagi pegawai yang tidak masuk kerja diberikan sanksi secara bertingkat. Mulai dari sanksi yang tergolong disiplin ringan, disiplin sedang dan disiplin berat.

Disiplin kerja merupakan modal penting yang harus dimiliki oleh setiap pegawai karena pemberian layanan terkait erat dengan waktu layanan. Namun ironisnya, disiplin kerja pegawai masih tergolong rendah. Hal ini disebabkan banyaknya permasalahan yang dihadapi oleh pegawai. Mulai dari belum terpenuhinya kebutuhan keluarga, kesalahan penempatan, ketidakjelasan jalur karier yang ditempuh dan kompetensi yang dimiliki. Di sisi lain, adanya sikap tidak puas yang dirasakan oleh pegawai terhadap *reward* yang di terima dapat mengancam kualitas dan kuantitas kinerja. Pegawai cenderung kurang serius bekerja (seperti: bekerja secara lambat) dan mencari pekerjaan lain di luar pekerjaan yang ditetapkan. Hal ini dapat dipahami dengan banyaknya pegawai yang telat masuk kantor, lamanya waktu penyelesaian layanan dan pegawai yang merangkap sebagai pengusaha. Hal ini tentu mengganggu kualitas penyelenggaraan pemerintahan yang pada akhirnya menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Namun pemerintahan terus berusaha melakukan perbaikan melalui konsep reformasi birokrasi. Salah satu upaya perbaikan adalah dengan memberikan tunjangan kinerja

sebagai bentuk *reward* bagi pegawai yang disiplin dan menyelesaikan pekerjaannya. Pada tahap pertama, telah dibuat proyek percontohan di tiga lembaga yakni Kementerian Keuangan, Mahkamah Agung, dan Badan Pemeriksa Keuangan. Hasilnya, setelah diberikan tunjangan kinerja, pegawai mampu menunjukkan sikap disiplin (masuk dan pulang kantor sesuai dengan waktu yang telah ditentukan) dan peningkatan kinerja.

Selain itu, landasan kebijakan organisasi yang berhubungan dengan keteraturan dalam penataan organisasi dipengaruhi juga oleh pembagian pekerjaan yang jelas dan transparan di antara pegawai. Dengan adanya pembagian kerja yang jelas dan transparan diharapkan setiap pegawai memiliki motivasi dan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya. Hal itu dimaksudkan untuk mencegah terjadinya kesenjangan dalam pelaksanaan pekerjaan yang dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan pegawai, yang pada akhirnya bisa mengganggu tingkat pencapaian kinerja.

Upaya peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Keuangan Daerah Kementerian Dalam Negeri dalam proses penyelenggaraan pelayanan pemerintahan pada hakekatnya adalah upaya terencana untuk meningkatkan organisasi yang handal dan profesional melalui penataan organisasi kelembagaan, mengembangkan sumber daya pegawai, penegakkan disiplin dan sanksi (*punishment*) serta pengawasan yang kontinyu oleh pimpinan. Hal itu penting, mengingat kedudukan Direktorat Jenderal Keuangan Daerah merupakan ujung tombak bagi pemerintah untuk memberikan pelayanan kepada pemerintah daerah (terutama pelayanan yang terkait dengan pengelolaan keuangan pemerintah daerah) dan masyarakat, sehingga membutuhkan penanganan yang menyeluruh.

Berdasarkan hasil rekapitulasi tingkat kehadiran pegawai pada bulan Februari sampai dengan bulan Juni Tahun 2015 menunjukkan bahwa persentase ketidakhadiran pegawai cukup besar (total 19,6% dari jumlah 1.390 kehadiran pegawai)

dimana tingkat ketidakhadiran yang disebabkan karena sakit sebesar 3,72% atau sebanyak 131 kali, yang disebabkan karena izin sebesar 4,12% atau sebanyak 131 kali, dan yang disebabkan karena tanpa keterangan sebesar 11,76% atau sebanyak 374 kali. Padahal Menurut Moenir (2008) batas toleransi mengenai ketidakhadiran secara umum ialah sampai 8 persen. Hal ini menjadi catatan penting mengingat masih tingginya angka ketidakhadiran tersebut.

Sebenarnya, mekanisme sanksi (hukuman disiplin) yang telah di atur dalam PP Disiplin PNS dapat dijadikan sarana untuk mengurangi tingginya angka ketidakhadiran, akan tetapi hal tersebut belum dilaksanakan secara tegas. Sebagaimana diketahui bahwa PP Disiplin PNS mengatur bahwa pegawai yang tidak masuk kerja selama 5 hari di-berikan sanksi berupa teguran lisan, tidak masuk kerja selama 6 sampai 10 hari di-berikan sanksi berupa teguran tertulis, tidak masuk kerja selama 11 sampai 15 hari diberikan sanksi berupa pernyataan tidak puas secara tertulis, tidak masuk kerja selama 16 sampai 20 hari diberikan sanksi berupa penundaan kenaikan gaji berkala, tidak masuk kerja selama 21 sampai 25 hari kerja diberikan sanksi berupa penundaan penundaan kenaikan pangkat, tidak masuk kerja selama 26 sampai 30 hari diberikan sanksi berupa penurunan pangkat selama satu tahun, tidak masuk kerja selama 31 sampai 35 hari diberikan sanksi berupa penurunan pangkat selama tiga tahun, tidak masuk kerja selama 36 sampai 40 hari diberikan sanksi berupa penurunan jabatan, tidak masuk kerja selama 41 sampai 45 hari diberikan sanksi berupa pembebasan jabatan, dan lebih dari 46 hari diberikan sanksi berupa pemberhentian dengan atau tidak dengan hormat. Jika hal ini dilaksanakan sebagaimana mestinya, tentu akan mengurangi angka ketidakhadiran pegawai karena hal tersebut dapat mengganggu penilaian kinerja dan karir pegawai ke depan.

Kondisi demikian menarik minat peneliti untuk melakukan penelitian terkait hubungan (pengaruh) antara disiplin kerja,

reward dan *punishment* terhadap kinerja pegawai yang dapat dirumuskan ke dalam rumusan penelitian yakni: (1) Seberapa besar pengaruh disiplin kerja, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai, (2) Seberapa besar pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, (3) Seberapa besar pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai, dan (4) Seberapa besar pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh disiplin kerja, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai. Diharapkan dengan diketahuinya pengaruh disiplin kerja, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai dapat ditetapkan berbagai alternatif kebijakan yang dapat mendorong kinerja pegawai sehingga proses pemberian layanan dapat dioptimalkan. Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif karena dilatarbelakangi oleh tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel yang akan diteliti yang kemudian menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Variabel penelitian tersebut adalah variabel Disiplin (X_1), variabel *Reward* (X_2), variabel *Punishment* (X_3), sebagai variabel yang mempengaruhi dan variabel kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel yang dipengaruhi. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menyebar kuesioner dan mencatat dokumen-dokumen. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda yang diolah menggunakan komputer dengan program SPSS 17.0 for Windows. Hasil yang dapat dari penelitian ini adalah variabel Disiplin (X_1), variabel *Reward* Pegawai (X_2), variabel *Punishment* Pegawai (X_3), memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel kinerja Pegawai (Y).

PEMBAHASAN

Uji validitas instrumen

Untuk menguji validitas setiap butir instrumen penelitian, maka skor-skor yang

ada pada butir instrumen dikorelasikan dengan skor total. Dengan diperolehnya indeks validitas setiap butir instrumen dapat diketahui butir-butir instrumen manakah yang tidak memenuhi syarat.

Berkaitan dengan adanya perbedaan pendapat tentang perlu tidaknya digunakan uji t dalam uji validitas dan reliabilitas, Muhidin dan Abdurahman (2010) menyatakan bahwa: Dasar pengambilan keputusan menurut Sugiono (2009) adalah: Jika r positif serta $r > 0,300$, maka butir pernyataan tersebut valid. Jika r negatif atau $r < 0,300$, maka butir pernyataan tersebut tidak valid.

Berdasarkan uji validitas yang dilakukan dengan menggunakan SPSS, hasil pengujian terhadap validitas variabel Disiplin menunjukkan bahwa semua nilai r hitung lebih besar dari nilai 0.300. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa semua butir instrumen valid, sehingga kuisisioner ini layak digunakan dalam meneliti variabel disiplin pegawai. Selanjutnya uji validitas terhadap variabel *Reward* dalam bentuk tunjangan kinerja menunjukkan bahwa semua nilai r hitung lebih besar dari nilai 0.300. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa semua butir instrumen valid, sehingga kuisisioner ini layak digunakan. Selanjutnya uji validitas terhadap variabel *Punishment* menunjukkan bahwa semua nilai r hitung lebih besar dari nilai 0.300. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa semua butir instrumen valid, sehingga kuisisioner ini layak digunakan.

Uji reliabilitas instrumen

Pengujian reliabilitas digunakan dengan rumus reliabilitas *alpha cronbach* dengan menggunakan batuan program *Program SPSS 15.0 for Windows*. Instrumen dikatakan reliabel menurut Kaplan dan Saccuzo (1993) jika nilai koefisien reliabilitasnya lebih dari atau sama dengan 0,700. Jadi jika diperoleh nilai koefisien reliabilitas $> 0,700$ maka instrumen tersebut reliabel. Lain halnya jika nilai koefisien reliabilitas yang didapat $< 0,700$ maka instrumen tersebut tidak reliabel.

Reliabilitas merupakan tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran. Pengukuran

yang memiliki reliabilitas tinggi, yaitu pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya (*reliable*). Walaupun secara teoritis besarnya koefisien reliabilitas sekitar 0,00 s/d 1,00 akan tetapi pada kenyataannya koefisien sebesar 1,00 tidak pernah tercapai dalam pengukuran, karena manusia sebagai subjek penelitian merupakan sumber *error* yang potensial.

Dari hasil pengolahan data diketahui bahwa pengukuran reliabilitas variabel tunjangan kinerja diperoleh hasil 0,841. Dengan demikian nilai r hitung lebih besar dari nilai 0,700 atau $0,841 > 0,700$ artinya instrumen angket dinyatakan reliabel dan dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data. Pengukuran reliabilitas variabel disiplin pegawai diperoleh hasil 0,847. Dengan demikian nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel atau $0,847 > 0,700$ artinya instrumen angket dinyatakan reliabel dan dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data. Pengukuran reliabilitas variabel kinerja pegawai diperoleh hasil 0,857. Dengan demikian nilai r hitung lebih besar dari nilai 0,700 atau $0,857 > 0,700$ artinya instrumen angket dinyatakan reliabel dan dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data.

Analisis faktor-faktor antar variable Faktor variabel disiplin

Berdasarkan hasil analisis faktor variabel disiplin diketahui bahwa skor aktual dari 4 (empat) dimensi yang membentuk variabel disiplin (yaitu: melaksanakan pekerjaan dengan baik, memelihara sarana dan prasarana, norm-norma, dan taat aturan) adalah sebesar 2296 (dimensi melaksanakan pekerjaan dengan baik memiliki skor aktual 613, dimensi memelihara sarana dan prasarana memiliki skor aktual 536, dimensi norm-norma memiliki skor actual 590, dan dimensi taat aturan memiliki skor actual 557). Bobot total adalah sebesar 600 dengan nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 3,83. Dengan demikian termasuk dalam kategori baik.

Faktor variable reward

Berdasarkan hasil analisis faktor variable *reward* diketahui bahwa skor aktual dari tiga dimensi yang membentuk variabel kompensasi (yaitu: identifikasi dan studi kebijakan, keadilan internal dan keadilan eksternal) adalah sebesar 1798 (dimensi identifikasi dan studi kebijakan memiliki skor actual 601, dimensi keadilan internal memiliki skor aktual 605, dan dimensi keadilan eksternal memiliki skor actual 592). Bobot total adalah sebesar 450 dengan nilai rata-rata yang sebesar 4,00. Hal ini tergolong dalam kategori baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa *reward* yang berbentuk tunjangan kinerja yang diterapkan sudah di laksanakan dengan baik.

Faktor variable punishment

Berdasarkan hasil analisis faktor variable *punishment* diketahui bahwa skor aktual dari tiga dimensi yang membentuk variabel kompensasi adalah sebesar 1798. Bobot total sebesar 450 dengan nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 4,00, sehingga termasuk dalam kategori baik. Dapat disimpulkan bahwa tunjangan kinerja daerah atau kompensasi yang diterapkan sudah di laksanakan dengan baik.

Faktor variable kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis faktor variable kinerja pegawai diketahui bahwa skor aktual dari tiga dimensi yang membentuk variabel kinerja adalah sebesar 2861 dan bobot total sebesar 800. Nilai rata-rata yang diperoleh adalah sebesar 3,58 dan termasuk dalam kategori baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem kinerja yang diterapkan sudah di laksanakan dengan baik dan masih dapat di tingkatkan sehingga pegawai dapat memenuhi kebutuhannya secara bersama-sama.

Analisis deskripsi variable reward

Berdasarkan hasil analisis deskripsi variable *reward* diketahui bahwa persepsi responden terhadap kompensasi adalah baik, dengan skor rata-rata 4,00. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi masih

berjalan optimal. Dimensi keadilan eksternal mendapat skor total paling rendah yaitu 592 atau skor rata-rata 3,95. Berarti dimensi ini menjadi prioritas untuk lebih ditingkatkan, dimana dalam dimensi eksternal masih melihat nilai harga upah yang belum sesuai dengan hasil pekerjaan pegawai. Sedangkan dimensi keadilan internal mendapat skor total tertinggi yaitu dengan skor total 605 atau skor rata-rata 4,03. Berarti berdasarkan tanggapan responden dimensi ini sudah berjalan optimal. Jika dibandingkan dengan dimensi lain pada variabel ini maka dipandang lebih baik dan perlu dipertahankan. Sedangkan kontribusi dimensi dalam menentukan gambaran variable kompensasi diketahui bahwa tanggapan responden terhadap dimensi kompensasi yaitu identifikasi dan studi pekerjaan dengan kriteria baik, dengan skor rata-rata 4,01. Hal tersebut menunjukkan bahwa kompensasi berdasarkan identifikasi dan studi pekerjaan sudah berjalan optimal. Namun dalam hal menganalisis setiap pekerjaan masih belum optimal dan perlu ditingkatkan.

Persepsi responden terhadap tunjangan kinerja berdasarkan aspek keadilan internal juga termasuk ke dalam kriteria baik dengan skor rata-rata 4,03. Hasil ini menunjukkan bahwa dari jawaban responden tersebut keadilan internal telah dilaksanakan dengan baik dan dapat dipertahankan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian pemberian tunjangan kinerja dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga pegawai agar lebih taat terhadap aturan-aturan yang ada. Namun hasil yang diperoleh dari responden, perlu pembenahan secara terus menerus dalam hal penilaian pemberian tunjangan kinerja daerah. Sedangkan yang perlu dipertahankan dan ditingkatkan adalah pembayaran harus responsive dan sistem penggajian dikaitkan dengan penilaian kinerja.

Persepsi responden terhadap tunjangan kinerja berdasarkan aspek keadilan eksternal juga termasuk ke dalam kriteria baik dengan skor rata-rata 3,95. Hasil ini menunjukkan bahwa tujuan pemberian tunjangan berjalan

efektif sehingga memperoleh personal yang berkualitas, mempertahankan pegawai yang ada, menjamin keadilan, penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan, mengendalikan biaya, mengikuti aturan hukum, memfasilitasi pengertian dan meningkatkan efisiensi administrasi-administrasi yang ada. Oleh karena itu, hal ini perlu dipertahankan sehingga kinerja pegawai semakin meningkat.

Analisis deskripsi variable disiplin

Terwujudnya suatu pemerintahan yang baik dan demokratis, tentunya diawali dengan pengelolaan kekuasaan secara benar. Setiap individu dalam organisasi pemerintahan dalam menyelenggarakan tugas dan fungsinya memiliki harapan mencapai kesuksesan. Harapan tersebut dicapai dengan disiplin pegawai itu sendiri dengan mentaati peraturan yang berlaku dan berhasil dalam pekerjaan yang diembannya. Semakin tinggi harapan untuk sukses semakin tinggi disiplin pegawai tersebut terutama dalam melaksanakan pekerjaan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kemampuan disiplin pegawai secara umum adalah baik yaitu dengan skor rata-rata 3,83. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan disiplin pegawai adalah baik. Dimensi melaksanakan pekerjaan dengan baik mendapat skor total yang tinggi yaitu 613 atau skor rata-rata 4,09. Hal tersebut berarti bahwa mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Dimensi memelihara sarana dan prasarana mendapat skor total yang rendah yaitu 536 atau skor rata-rata 3,57. Berarti bahwa memelihara sarana dan prasarana cenderung cukup baik dilaksanakan. Hasil ini menunjukkan bahwa responden menilai disiplin pegawai telah berjalan sesuai dengan ketentuan dan aturan yang berlaku, namun masih dalam kategori cukup. Jawaban responden tersebut didukung dengan hasil wawancara dengan salah seorang pegawai bahwa, "sering ditemui pegawai yang jarang diberikan pekerjaan, sering meninggalkan kantor tanpa alasan yang jelas atau jarang masuk kantor, untuk mencari kesibukan di luar kantor, dan

akan kembali ke kantor jika akan dilakukan apel sore.”

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin pegawai telah dilaksanakan, namun perlu berbagai pembenahan secara terus menerus, terutama bagi pegawai yang kurang mendapat perhatian dari organisasi. Diharapkan pegawai yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas tersebut, diberikan bimbingan dan pembinaan, sehingga diharapkan mereka mampu menyelenggarakan tugas dan tanggung jawab dengan baik sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Berdasarkan hasil penelitian persepsi responden pada dimensi variable disiplin pegawai menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap melaksanakan pekerjaan dengan baik, secara umum sudah dilaksanakan dengan baik dengan skor rata-rata 4,09. Ketelitian pegawai dalam melaksanakan pekerjaan diperoleh skor yang tinggi yaitu 4,24. Sedangkan pegawai dapat menyelesaikan tugas tepat waktu menunjukkan skor terendah yaitu 3,80. Hal ini yang perlu mendapat perhatian bahwa diperlukan ketepatan menyelesaikan tugas secara tepat waktu, yang ditunjukkan dengan skor terendah pada butir ini.

Peningkatan kinerja dalam suatu organisasi juga sangat penting dan salah satu langkah yang dapat ditempuh adalah melalui pendisiplinan diri bagi setiap pegawai terutama dalam pelaksanaan tugas dan fungsi yang diemban. Disiplin pegawai merupakan hal penting dalam pencapaian proses pencapaian kinerja pegawai demi terwujudnya kinerja organisasi yang optimal. Hal ini tercermin dari adanya antisipasi yang tinggi dari setiap pegawai dalam upaya menghindari kemungkinan terjadinya kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan sehari-hari.

Upaya penghindaran dari kegagalan ini dapat dilihat dari pimpinan dalam memberikan jenis pekerjaan kepada tiap-tiap pegawai yang memperhatikan faktor latar belakang pendidikan pegawai ataupun berbagai macam pendidikan atau pelatihan yang diikuti oleh pegawai. Hal ini dilakukan

karena memiliki pengaruh terhadap realisasi dan penjabaran dari bentuk pekerjaan yang diberikan.

Hal lainnya adalah tugas-tugas yang memberikan kompensasi/tunjangan kinerja daerah baik dalam bentuk rupiah maupun dalam bentuk materi tidak secara merata diberikan kepada seluruh pegawai, namun kepada pegawai tertentu yang dianggap mampu. Kemampuan yang menjadi ukuran terkadang disalahartikan dengan memilih orang yang lebih disukai untuk melakukan tugas-tugas tertentu sedangkan orang yang memiliki kemampuan yang sama namun kurang disukai tidak mendapatkan perlakuan yang sama. Sehingga secara umum keberhasilan dalam melaksanakan tugas masih belum baik untuk menumbuhkan harapan pegawai.

Sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya menunjukkan bahwa pegawai masih kurang sungguh-sungguh dalam menjalankan apa yang menjadi tugas dan kewajibannya. Ada beberapa pegawai terkesan kurang mempedulikan pekerjaannya, dimana mereka sering meninggalkan kantor pada saat jam kerja untuk kepentingan pribadi. Hal ini jelas sangat mempengaruhi intensitas dalam penyelesaian pekerjaan, terutama dalam menyelenggarakan tugas dan fungsi administrasi di bidang kepegawaian.

Memiliki rasa tanggungjawab merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam proses pembentukan disiplin kerja. Sedemikian penting faktor tanggung jawab karena terkait dengan perilaku yang ditampilkan tiap pegawai dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya sebagaimana yang dikemukakan oleh Siagian (2003) bahwa pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai, sehingga para pegawai secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi. Dengan demikian disiplin sangat penting bagi para pegawai untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya

sesuai dengan kepercayaan yang telah diberikan oleh pimpinan.

Analisis deskripsi variable Kinerja

Pemerintah hadir sebagai manifestasi dari kehendak rakyat, maka sebagai pemegang mandat dan kepercayaan rakyat harus selalu memperhatikan kehendak rakyat, dengan demikian pemerintah dalam kehidupan kolektif memegang peranan yang amat besar untuk melindungi, mensejahterakan dan memberdayakan masyarakat. Untuk itu, birokrasi pemerintah perlu meningkatkan kinerjanya, guna. Secara umum persepsi responden terhadap kinerja pegawai adalah sudah berjalan baik dengan skor rata-rata 3,58 (Dimensi efisiensi memperoleh skor rata-rata 3,61, dimensi efektivitas memperoleh skor rata-rata 3,53, dimensi keadilan memperoleh skor rata-rata 3,14, dan dimensi daya tanggap memperoleh skor rata-rata 4,04). Namun ada aspek lain dari kinerja pegawai yang masih perlu ditingkatkan. Dimensi keadilan mendapat skor terendah yaitu 627 atau skor rata-rata 3,14 yang berarti bahwa pendapat responden menyatakan bahwa rasa keadilan masih dirasakan kurang. Sementara daya tanggap mendapat skor tertinggi yaitu 808 atau skor rata-rata 4,04 yang berarti meskipun dimensi ini masih belum optimal namun jika dibanding dengan dimensi pada variabel yang sama relatif lebih cukup tinggi.

Penilaian responden tersebut menunjukkan bahwa kinerja telah dicapai, namun masih dalam kategori baik dan perlu ditingkatkan. Jawaban responden tersebut didukung dengan hasil wawancara dengan seorang pegawai bahwa, "Kurangnya perhatian dari pimpinan dalam pemberian tunjangan kinerja daerah atau dengan nama lain kompensasi yang diberikan kepada bawahannya, sehingga disiplin pegawai menjadi berkurang, dan berdampak pada kinerja yang ditampilkan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab menjadi tidak optimal". Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sudah baik,

namun karena tunjangan kinerja dan disiplin pegawai berpengaruh besar sehingga pencapaian kinerja pegawai menjadi tidak optimal. Mangkunegara (2006) mengemukakan bahwa kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk dapat mewujudkannya, maka kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan hasil penelitian, deskripsi persepsi responden pada dimensi variable kinerja pegawai menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap dimensi efisiensi adalah sudah berjalan dengan baik dengan skor rata-rata 3,61. Kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan memanfaatkan alat-alat kerja di kantor memperoleh skor cukup tinggi yaitu 3,96. Sedangkan Kecepatan pegawai dalam penyelesaian pekerjaan sesuai yang diinginkan memiliki skor terendah yaitu 3,34. Hal ini perlu mendapatkan perhatian dan ditingkatkan sebagai upaya penyelesaian pekerjaan sesuai yang diinginkan (ditunjukkan dengan skor terendah pada butir ini).

Berdasarkan hasil penelitian, ada indikasi bahwa efisiensi dalam meningkatkan kinerja pegawai yang diselenggarakan di Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah Kementerian Dalam Negeri dalam menyelenggarakan tugas dan fungsi di bidang administrasi kepegawaian secara operasional, para pegawai menjalankan tugas sesuai dengan perintah pimpinan tapi belum maksimal. Segala urusan administrasi yang diserahkan kepada pegawai kurang diarahkan oleh pimpinan. Oleh sebab itu seringkali terjadi kesalahan maupun penyimpangan yang dibuat oleh pegawai dalam penyelenggaraan tugas di bidang administrasi, karena belum adanya pedoman standar prosedur yang ditetapkan.

Peningkatan efisiensi dalam bekerja yang diselenggarakan oleh pegawai dapat dilakukan jika pimpinan organisasi mampu dan mau memberikan kesempatan kepada bawahannya dalam bekerja dan berinovasi. Hal itu tentunya dapat dilakukan melalui program pemberdayaan, sehingga para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya bekerja secara konsisten dan akurat, disamping menekan tingkat kesalahan seminimal mungkin.

Menurut Mangkunegara (2006) Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya". Selanjutnya suatu asumsi yang dikemukakan oleh Yaeger dan Ruansap dalam Timpe (2000) bahwa "pada dasarnya setiap orang ingin melakukan pekerjaan dan mengetahui bagaimana cara melakukan pekerjaan itu, tetapi terhalang karena tidak mempunyai kesempatan untuk melakukannya". Walaupun tugas dan tanggung jawab yang diberikan dapat dilaksanakan, hasilnya akan menjadi tidak memuaskan apabila tidak terjalin hubungan yang harmonis, baik antar pegawai sesama mereka, atau antar pegawai dengan pimpinan. Seseorang akan mampu melakukan sesuatu tindakan apabila dapat mengerahkan atau menggerakkan segala sumber daya yang dimilikinya, serta menjalin kerjasama yang harmonis. Hal ini tentunya berkaitan dengan sikap yang dimiliki oleh setiap pegawai, baik secara individu atau kelompok dalam mengerahkan segenap potensi yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap dimensi efektivitas secara umum adalah sudah berjalan dengan baik dengan skor rata-rata 3,53. Kemampuan pegawai dalam bekerja sesuai dengan prosedur yang diterapkan diperoleh skor cukup tinggi yaitu 3,92. Sedangkan pemanfaatan hasil kerja pegawai oleh organisasi memiliki skor terendah yaitu 3,24. Hal ini yang perlu mendapatkan perhatian adalah bahwa

perlu di tingkatkan upaya pegawai dalam memanfaatkan hasil kerja oleh organisasi, ditunjukkan dengan skor terendah pada butir ini.

Hasil pengolahan data terkait jawaban respondent erhadap item-item pertanyaan untuk dimensi efektivitas dalam meningkatkan kinerja pegawai diperoleh persentasi nilai skor terbesar yakni 3,92, artinya efektivitas pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai yang meliputi kemampuan pegawai dalam bekerja sesuai dengan prosedur yang diterapkan, penyelesaian pekerjaan pegawai sesuai dengan hasil yang diinginkan, kepuasan organisasi terhadap hasil kerja yang dicapai pegawai, dan pemanfaatan hasil kerja pegawai oleh organisasi telah dilaksanakan namun masih dalam kategori baik dan perlu ditingkatkan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pegawai belum melaksanakan tugas secara efektif. Pendapat responden tersebut cukup beralasan, mengingat proses pelayanan administrasi kepegawaian belum ada kejelasan perencanaan program kerja sesuai dengan standarisasi cara/prosedur kerja yang telah ditetapkan. Umumnya perencanaan program kerja disusun oleh para Kepala Bidang yang dikonsultasikan pada Kepala Badan tanpa melibatkan bawahannya. Namun demikian muatan-muatan atau isi dari program kerja lebih banyak diarahkan oleh Kepala Badan, sedangkan Kepala Bidang hanya bertindak sebagai pelaksana, sehingga kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan di bidang administrasi Keuangan belum maksimal.

Hal lain yang menyebabkan kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi menjadi kurang efektif dengan menggunakan cara-cara yang bersifat konvensional, dengan prinsip yang penting bekerja walaupun salah. Sementara cara-cara kerja dengan menggunakan metode terbaru, yang sesuai dengan standar operasional prosedur memang telah diterapkan, tetapi belum sepenuhnya dilaksanakan secara tertib dan terencana.

Efektivitas sangatlah penting dalam suatu organisasi pemerintahan, dimana Ukuran efektivitas yang dikemukakan oleh

Campbell dalam Sumaryadi (2005), yaitu: “kualitas, produktivitas, kesiagaan, efisiensi, laba atau penghasilan, pertumbuhan, pemanfaatan lingkungan, stabilitas, perputaran atau keluar masuknya pekerja, kemangkiran, kecelakaan, semangat kerja, motivasi, kepuasan, penerimaan tujuan organisasi, kepaduan konflik kompak, keluwesan-adaptasi, penilaian oleh pihak luar. Beberapa uraian di atas, menunjukkan bahwa efektivitas kinerja pegawai dapat dilihat dari kejelasan perencanaan program kerja, keserasian penggunaan metode atau cara kerja sesuai standarisasi cara/prosedur kerja yang telah ditetapkan. Untuk itu komitmen yang kuat terhadap suatu rencana aksi strategis dalam mewujudkan visi dan misi organisasi sangat dibutuhkan dari setiap pegawai dalam memberikan pelayanan di bidang Keuangan.

Hakikatnya, kinerja aparat tersebut merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan. Kinerja seseorang akan baik bila mereka mempunyai keahlian (*skill*) sesuai dengan bidang tugas yang diberikan kepadanya. Ia akan bersedia bekerja dengan sepenuh hati karena senang terhadap tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya, disamping lingkungan kerja yang kondusif dan kompetitif serta dukungan dari semua pihak, misalnya dengan adanya tunjangan kinerja yang telah diterapkan sehingga kinerja pegawai dapat ditingkatkan.

Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Untuk itu diperlukan adanya peran pimpinan melalui kinerjanya, dalam mengarahkan bawahannya sehingga tugas dan tanggung jawab yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik. Dengan demikian, jika kinerja pegawai dan kemampuan dipadukan, dan dalam aplikasinya dapat diterapkan secara benar, pelaksanaan tugas dan fungsi diselenggarakan secara efektif.

Berbagai macam faktor yang dianggap sebagai faktor yang dominan dalam mempengaruhi tingkat kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya antara lain faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal itu yaitu berupa peralatan, sarana, prasarana yang dimiliki, sebagai faktor dominan. Sedangkan faktor eksternal itu seperti kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dimiliki, mekanisme kerja dan efektivitas kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi serta dengan adanya pemberian kompensasi/tunjangan kinerja daerah yang diberikan kepada pegawai. Penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu (1) manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan, (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Berdasarkan hasil penelitian tanggapan responden mengenai keadilan menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap dimensi Keadilan secara umum adalah cukup baik dengan skor rata-rata 3,14. Kesamaan prosedur dan mekanisme kerja terhadap seluruh pegawai diperoleh skor yang tinggi yaitu 4,02. Sedangkan aspek kesamaan tunjangan/insentif terhadap seluruh pegawai memiliki skor terendah yaitu 2,56. Hal ini yang perlu mendapatkan perhatian adalah bahwa perlu upaya kesamaan tunjangan/insentif terhadap seluruh pegawai (hal ini ditunjukkan dengan skor terendah pada butir ini).

Berdasarkan hasil jawaban responden terhadap item-item pertanyaan untuk dimensi keadilan dari variabel Kinerja Pegawai, menunjukkan bahwa dari 4 (empat) pertanyaan yang disebarakan kepada responden diperoleh persentasi nilai skor terbesar yakni 4,02 memberikan jawaban bahwa dimensi keadilan dalam meningkatkan kinerja pegawai yang meliputi ketercukupan alat-alat kerja kantor

pada setiap pegawai, kesamaan prosedur dan mekanisme kerja terhadap seluruh pegawai, kesamaan tunjangan/insentif terhadap seluruh pegawai, dan perlakuan yang sama oleh atasan terhadap seluruh bawahan, telah dilakukan namun belum terselenggara secara optimal sehingga masih berada pada kategori cukup baik. Dari hasil keseluruhan distribusi jawaban responden tersebut di atas dapat dikemukakan bahwa dimensi keadilan masih memerlukan penanganan yang lebih menyeluruh guna dapat mewujudkan pelayanan administrasi kepegawaian sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Sedangkan tanggapan responden mengenai daya tanggap menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap dimensi daya tanggap tergolong sudah berjalan dengan baik dengan skor rata-rata 4,04. Hal ini juga menunjukkan bahwa sudah terciptanya pemahaman tugas oleh pegawai sehingga pegawai selalu siap dalam melaksanakan pekerjaan. Namun dalam hal ini masih perlu ditingkatkan dalam hal proses peningkatan kinerja.

Berdasarkan hasil pengolahan data jawaban responden terhadap item-item pertanyaan untuk dimensi daya tanggap dalam meningkatkan kinerja pegawai diperoleh persentasi nilai skor terbesar yakni 4,28, artinya daya tanggap pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai yang meliputi pemahaman tugas oleh pegawai, kesiapan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, kecepatan pegawai dalam mengatasi permasalahan, dan kemampuan pegawai memanfaatkan sistem dan teknologi di kantor telah dilaksanakan namun belum maksimal.

Uji hipotesis

Selanjutnya setelah ketiga asumsi parametrik dipenuhi yaitu data bersifat berdistribusi normal, tersebar secara homogen dan berpola linier maka analisis uji hipotesis menggunakan statistik parametrik.

Pertama yang dilakukan adalah menghitung korelasi antara dua variabel bebas dengan menggunakan korelasi Pearson.

Hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS menunjukkan bahwa korelasi antara X_1 , X_2 dan X_3 adalah sebesar 0,749 atau $r_{X_1X_2X_3} = 0,749$. Jika kita interpretasikan $r_{X_1X_2X_3} = 0,749$ tergolong dalam tingkat hubungan yang kuat.

Selanjutnya penghitungan koefisien jalur yang menggunakan regresi ganda yang diolah melalui perhitungan program SPSS menunjukkan bahwa koefisien jalur X_1 terhadap Y adalah sebesar 0,296. Sedangkan koefisien jalur X_2 terhadap Y adalah sebesar 0,593. Berdasarkan hasil perhitungan tampak bahwa nilai p variabel X_1 lebih kecil daripada tingkat α yang digunakan (yaitu 0,05) atau $0,018 < 0,05$ yang berarti terdapat pengaruh yang berarti antara tunjangan kinerja daerah (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y).

Berdasarkan pengujian dapat diketahui bahwa tunjangan kinerja daerah adalah variabel penyebab sementara kinerja pegawai adalah variabel akibat. Tinggi rendahnya kinerja pegawai ditentukan oleh tinggi rendahnya tunjangan kinerja daerah. Semakin tinggi tunjangan kinerja daerah maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah tunjangan kinerja daerah maka akan semakin rendah kinerja pegawai. Hal tersebut semakin menguatkan pendapat Hasibuan (2005) yang menjelaskan bahwa daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya. Dalam hal ini *reward* dalam bentuk tunjangan. Sedangkan Terry dalam Hasibuan (2005) mengemukakan bahwa “insentif secara harfiah berarti sesuatu yang merangsang atau mempunyai kecenderungan merangsang minat untuk bekerja”. Sehingga aparatur pemerintahan melaksanakan pekerjaan sesuai yang diharapkan.

Besarnya pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Langsung} &= (p_{yx1}) \cdot (p_{yx1}) \cdot (p_{yx1}) \\ &= 0,296 \times 0,296 \times 0,29 \\ &= 0,088 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Tidak langsung melalui } X_2 &= (pyx1).(rx1x2). (pyx2). \\
 &= (rx1x3).(pyx3) \\
 &= 0,296 \times 0,749 \times 0,593 \\
 &= 0,131 \\
 \text{Pengaruh total} &= 0,088 + 0,131 \\
 &= 0,219
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, besarnya pengaruh reward terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,219 artinya kinerja pegawai ditentukan oleh tunjangan kinerja daerah sebesar 21,89%.

Uji hipotesis kedua

Hipotesis statistik dapat dirumuskan sebagai berikut;

$$H_0 : pyx2 = 0 :$$

Tidak terdapat pengaruh dan besarnya pengaruh disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai

$$H_1 : pyx2 \neq 0 :$$

Terdapat pengaruh dan besarnya pengaruh disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai

Pengujian keberartian koefisien jalur dapat diketahui melalui aplikasi program SPSS. Berdasarkan hasil perhitungan tampak bahwa nilai p variabel X_2 lebih kecil daripada tingkat α yang digunakan (yaitu 0,05) atau $0,000 < 0,05$ yang berarti terdapat pengaruh yang berarti antara disiplin pegawai (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y).

Berdasarkan pengujian dapat diketahui bahwa disiplin pegawai adalah variabel penyebab sementara kinerja pegawai adalah variabel akibat. Tinggi rendahnya kinerja pegawai ditentukan oleh tinggi rendahnya disiplin pegawai. Semakin tinggi disiplin pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah disiplin pegawai maka akan semakin rendah kinerja pegawai.

Sikap perilaku disiplin pegawai itu dituntut untuk memiliki komitmen dan memiliki kebanggaan sebagai pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi akan memegang prinsip profesionalitasnya yang terwujud dalam bentuk tanggungjawab, integritas dan tidak

diskriminatif dalam melayani masyarakat. Pada kasus penelitian ini menunjukkan bahwa tingginya angka koefisien korelasi pada variabel disiplin pegawai dibandingkan dengan angka koefisien korelasi pada variabel tunjangan kinerja di atas, pada dasarnya bukan merupakan suatu hal yang kebetulan.

Hal tersebut diatas dapat menguatkan pendapat Wexley dan Yukl (2000) mengemukakan bahwa mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah disiplin dan motivasi. Disiplin diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang bagus, dengan disiplin pegawai akan berusaha untuk melakukan pekerjaan semaksimal mungkin dan kinerja yang dihasilkan menjadi lebih bagus. Selanjutnya Widodo (2004) menyatakan bahwa dalam menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat, maka memerlukan kemampuan dan kecakapan tinggi (profesionalisme) dengan beberapa persyaratan.

Selain itu, secara statistik nilai disiplin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, namun harus tetap diperhatikan pengaruh faktor-faktor lain yang dalam kenyataannya ikut menentukan baik-tidaknya perilaku pegawai dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya.

Besarnya pengaruh Disiplin Pegawai terhadap kinerja pegawai dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Langsung} &= (pyx2).(pyx2).(pyx2). \\
 &= 0,593 \times 0,593 \times 0,593 \\
 &= 0,351 \\
 \text{Tidak langsung melalui } X_1 &= (pyx1).(rx1x2x3). \\
 &= (pyx2) \\
 &= 0,296 \times 0,749 \times 0,593 \\
 \text{Pengaruh total} &= 0,131 \\
 &= 0,351 + 0,131 = 0,483
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, besarnya pengaruh disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,483, artinya kinerja pegawai ditentukan oleh disiplin pegawai sebesar 48,26%.

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, besarnya pengaruh disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,483, artinya kinerja pegawai ditentukan oleh disiplin pegawai sebesar 48,26%.

Uji Hipotesis Ketiga

Hipotesis statistik dapat dirumuskan sebagai berikut;

$$H_0 : R_{yx1x2x3} = 0 \quad :$$

Tidak terdapat pengaruh dan besarnya pengaruh disiplin reward dan punishment pegawai secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai

$$H_1 : R_{yx1x2x3} \neq 0 \quad :$$

Terdapat pengaruh dan besarnya pengaruh tunjangan kinerja daerah dan disiplin pegawai secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai

Nilai statistik uji F dapat dihitung dengan program SPSS. Berdasarkan hasil perhitungan tampak bahwa nilai p ketiga variabel lebih kecil daripada tingkat α yang digunakan (yaitu 0,05) atau $0,000 < 0,05$ artinya terdapat pengaruh yang berarti antara disiplin (X_1) reward (X_2) dan punishment pegawai (X_3) secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai (Y).

Penentuan nilai atau titik kritis pada $db_1 = 3$ dan $db_2 = 47$ dan $\alpha = 5\%$ yaitu $F_{(db1,db2)} = F_{(2,47)} = 3,195$. jadi F tabel = 3,195 sedangkan nilai F hitung adalah 55,217. Jika dibandingkan maka nilai F hitung $> F$ tabel atau $55,217 > 3,195$, sehingga nilai F hitung terletak di daerah penolakan H_0 . Dengan demikian pernyataan yang menyebutkan "Tidak terdapat pengaruh tunjangan kinerja daerah dan disiplin pegawai secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai" ditolak.

Kesimpulannya adalah berdasarkan uji statistik terhadap 50 orang responden diperoleh keterangan objektif bahwa ada jalur dari X_1 X_2 dan X_3 ke Y . Dengan kata lain proposisi hipotetik yang menyatakan "Terdapat pengaruh tunjangan kinerja daerah dan disiplin pegawai secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai" seutuhnya bisa diterima, sebab berdasarkan pengujian koefisien jalur dari X_1 X_2 dan X_3 ke Y secara statistik bermakna. Hal tersebut

menunjukkan bahwa tunjangan kinerja daerah dan disiplin pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Besarnya pengaruh tunjangan kinerja daerah dan disiplin pegawai secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai adalah $R^2_{yx1x2x3} = 0,701$. atau 70,15%. Sisanya ditentukan oleh variabel residu (ϵ).

Besarnya pengaruh variabel residu (ϵ) adalah $(pye) \times (pye) \times (pye) = (0,546) \times (0,546) \times (0,546) = 0,299$ atau 29,85%. Jadi besarnya pengaruh variabel yang tidak diteliti terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 29,85%.

Berdasarkan hasil analisis rekapitulasi pengaruh variabel menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel tunjangan kinerja dan disiplin Pegawai terhadap kinerja pegawai secara simultan. Oleh karena itu, sangat beralasan manakala nilai kinerja pegawai dipengaruhi oleh kedua faktor di atas.

Penilaian kinerja dapat diarahkan kepada aspek-aspek efisiensi, efektivitas, keadilan, daya tanggap. Tingkat efisiensi dapat diwujudkan dengan penggunaan waktu secara efisien dalam menyelesaikan tugas. Hal ini berarti bahwa efisiensi kinerja pegawai diukur dengan pencapaian waktu sesuai dengan pekerjaan yang diberikan. Semakin cepat seseorang menyelesaikan tugasnya, maka semakin efektif kinerja yang ditampilkan dan memperoleh tunjangan yang dapat mensejahterakan pegawai. Oleh karena itu, dalam melaksanakan tugas berdasarkan kinerja yang ada diharapkan dapat berlangsung secara cepat, namun memberikan hasil yang maksimal. Selanjutnya tingkat efisiensi kinerja pegawai diwujudkan dengan pembagian kerja berdasarkan kapasitas atau bobot pekerjaan. Hal ini berarti bahwa terdapat pembagian pekerjaan secara merata dan adil kepada seluruh pegawai dengan mempertimbangkan faktor kapasitas atau bobot pekerjaan. Hal ini dimungkinkan dengan menilai kemampuan masing-masing individu di dalam organisasi menyangkut kemampuan dan kesanggupan dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan.

Daya tanggap sebagai salah satu aspek yang berpengaruh terhadap kinerja

birokrasi menjadi sangat penting apabila dihubungkan dengan masyarakat sebagai *stakeholders*. Aspek ini secara lebih lanjut dapat mempengaruhi keseluruhan kinerja pegawai. Hal tersebut dapat tercermin dari kecepatan dalam proses penyelesaian tugas atau pekerjaan, ketanggapan dalam menyelesaikan permasalahan. Kecepatan melaksanakan tugas dapat diwujudkan lewat kemampuan pegawai dalam memahami tugasnya serta kesadaran bahwa apapun yang dilakukannya adalah menyangkut kepentingan orang lain yang membutuhkan tenaganya. Disamping itu, kecepatan dalam menyelesaikan tugas dapat membangun *image* bahwa birokrasi mampu menjalankan tugasnya dengan baik guna meningkatkan kinerja pegawai.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan hasil penelitian, peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa besaran pengaruh variabel Disiplin kerja (X_1) variabel *Reward* (X_2), dan variabel *Punishment* (X_3) secara simultan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,701 (70,15 persen). Setelah dilakukan pengujian signifikansi menunjukkan pengaruh yang signifikan. Artinya secara bersama-sama berpengaruh secara nyata dan positif terhadap variabel kinerja pegawai.
2. Besarnya pengaruh ditentukan oleh *disiplin* terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 48,26 persen. Artinya secara nyata dan positif variabel disiplin (X_1) berpengaruh pada variabel kinerja pegawai (Y).
3. Besarnya pengaruh *Reward* terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 21,89 persen. Artinya secara nyata dan positif variabel *reward* (X_2) berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai (Y).
4. Besarnya *Punishment* (hukuman) terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 21,89 persen. Artinya variabel *punishment* (X_3) berpengaruh secara nyata dan positif pada variabel kinerja pegawai (Y).

Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan dan memperhatikan kondisi riil di lapangan, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam melayani masyarakat yang berkaitan dengan keuangan baik APBD maupun APBN, perlu meningkatkan *Reward* kepada pegawai terutama dalam bentuk Penghargaan dan tunjangan kinerja sebagai harapan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan pegawai agar terwujudnya tujuan organisasi.
2. Dalam konteks pelaksanaan kegiatan (kinerja) dalam organisasi, perlu dibangun sistem kerja secara tim agar pegawai bekerja lebih semangat. Karena dalam organisasi, bekerja secara tim adalah lebih baik jika dibandingkan dengan bekerja secara perorangan.
3. Kualitas pelayanan yang diberikan oleh para pegawai sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Artinya kualitas sumber daya manusia harus ditingkatkan agar menjadi lebih baik, dengan diberikan banyak pelatihan, terutama bagi pelaksana (staf) yang memenuhi syarat untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat) demi meningkatkan kemampuan kerjanya. Dengan kemampuan dan keterampilan yang memadai maka pelaksanaan tugas dapat dilakukan dengan baik, cepat dan memenuhi keinginan semua pihak, baik manajemen itu sendiri maupun masyarakat.
4. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut agar bisa menghasilkan suatu konsep *Reward* (tunjangan kinerja) dan disiplin pegawai yang lebih mendalam guna meningkatkan kinerja pegawai yang sesuai dengan tuntutan zaman dan kebutuhan organisasi pemerintahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara
- _____. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kaplan, Robert M & Dennis P. Saccuzzo. 1993. *Psychological Testing Principles, Application, and Issues*, Brooks/Cole Publishing Company, Pasific Group ; California.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2010. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Moenir, H.A.S. 2008. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Republik Indonesia. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945
- _____. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
- _____. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- _____. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- _____. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil
- _____. Peraturan Presiden Nomor 150 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri
- Steers, Richard M. 1995. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Sumaryadi, Nyoman. 2005. *Efektivitas Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah*. Jakarta: Citra Utama.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Patologi Birokrasi: Analisis, Identifikasi Dan Terapinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Timpe, A. Dale. 2000. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia
- Wexley dan Gary Yukl. 2000. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalita*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Widodo, WS. 2004. *Administrasi Kepegawaian*. Yogyakarta: BPA UGM

