



44111  
20/44111

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH INSENTIF DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN JAYAWIJAYA**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat  
Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**YUSTINUS HERY PRASETYO**

**NIM. 530003671**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2020**

## ABSTRAK

### PENGARUH INSENTIF DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JAYAWIJAYA

Yustinus Hery Prasetyo  
[yustinusheryprasetyo@gmail.com](mailto:yustinusheryprasetyo@gmail.com)

Program Pascasarjana  
Universitas Terbuka

Tujuan penelitian ini adalah untuk: (1) Untuk menganalisis pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya; dan (2) Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan survei dan menyebar kuesioner untuk menganalisis fakta dan data-data yang menunjang keterangan yang diperlukan untuk mendukung pembahasan penelitian. Sedangkan jenis penelitian adalah deskriptif kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun secara parsial variabel insentif dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya. Hal ini berarti variabel insentif dan motivasi mampu mendukung peningkatan kinerja pegawai dan didukung oleh fakta dan data empiris. Variabel insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin meningkat insentif, maka kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya juga akan semakin meningkat pula. Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin meningkat motivasi, maka kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya juga akan semakin meningkat pula.

Kata Kunci: insentif, motivasi, dan kinerja pegawai.

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF INCENTIVES AND MOTIVATION ON PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN REGIONAL SECRETARIATS JAYAWIJAYA DISTRICT

Yustinus Hery Prasetyo  
[yustinusheryprasetyo@gmail.com](mailto:yustinusheryprasetyo@gmail.com)

Pascasarjana Program  
Indonesia Open University

The purpose of this study is to: (1) To analyze the effect of incentives on employee performance at the Jayawijaya Regency Regional Secretariat; and (2) To analyze the effect of motivation on employee performance at the Jayawijaya Regency Regional Secretariat.

This research was conducted using a survey approach and spread questionnaires to analyze facts and data that support the information needed to support the research discussion. While the type of research is quantitative descriptive.

The results showed that both simultaneously and partially incentive and motivation variables had a significant effect on employee performance at the Jayawijaya Regency Regional Secretariat. This means that the incentive and motivation variables are able to support the improvement of employee performance and are supported by facts and empirical data. Incentive variables have a positive and significant effect on employee performance, meaning that the more incentive increases, the performance of employees at the Jayawijaya Regency Regional Secretariat will also increase. Motivational variables have a positive and significant effect on employee performance, meaning that the more motivated, the performance of Jayawijaya Regency Regional Secretariat staff will also increase.

Keywords: incentives, motivation, and employee performance.

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul **Pengaruh Motivasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya**

adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Wamena,

September 2019

Yang Menyatakan,



Yustinus Hery Prasetyo

NIM : 530003671

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Ciputat 15418  
Telp. 021-7415050, Faks. 021-7415588

**SURAT PERNYATAAN PERBAIKAN  
DAN PERNYATAAN NASKAH TAPM**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

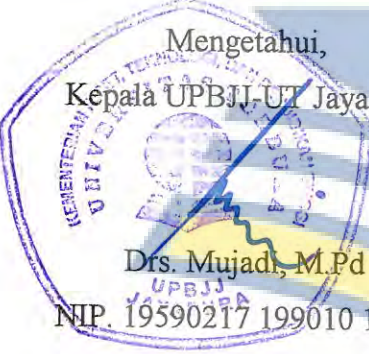
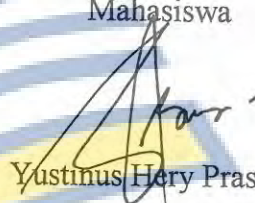
Nama : Yustinus Hery Prasetyo  
NIM : 530003671  
Program Studi : Magister Administrasi Publik

Judul TAPM : Pengaruh Insentif dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya.

dengan ini menyatakan telah memperbaiki naskah TAPM menurut format PPs-UT dan bersama ini saya menyerahkan hasil perbaikan kepada direktur PPs-UT selaku panitia ujian sidang.

Atas perhatian dan kerja sama yang baik, saya mengucapkan terima kasih.

Jayapura, 25 November 2019

 <p>Mengetahui, Kepala UPBJJ-UT Jayapura Drs. Mujadi, M.Pd NIP. 19590217 199010 1 001</p>	<p>Mahasiswa  Yustinus Hery Prasetyo NIM. 530003671</p>
--	---

Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial dan Politik,



Dr. Darmanto, M.Ed.

NIP. 19591027 198603 1 003

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Yustinus Hery Prasetyo  
NIM : 530003671  
Program Studi : Magister Administrasi Publik

Judul TAPM : Pengaruh Insentif dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretarait Daerah Kabupaten Jayawijaya.

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ..... Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : ...

W a k t u : ...

Dan telah dinyatakan LULUS

**Panitia Penguji TAPM**

Ketua Komisi Penguji :  
Dr. Darmanto, M.Ed.

Penguji Ahli :  
Dr. Muh. Kadarisman, M.Si

Pembimbing I :  
Dr. Untung Mudiarto, M.Si.

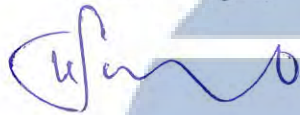
Pembimbing II :  
Dr. Darmanto, M.Ed.

## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Insentif dan Motivasi Terhadap Kinerja Di  
Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya  
Penyusun TAPM : Yustinus Hery Prasetyo  
NIM : 530003671  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Hari/Tanggal :

Menyetujui :

Pembimbing II,



Dr. Darmanto, M.Ed.

NIP. 19591027 198603 1 003

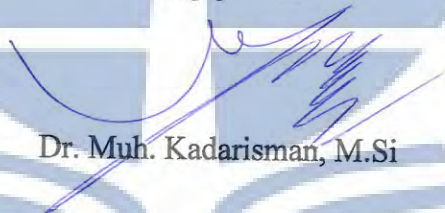
Pembimbing I,



Dr. Untung Mudiarto, M.Si.

NIP. 19651015 199103 1 005

Penguji Ahli



Dr. Muh. Kadarisman, M.Si

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial dan Politik,



Dr. Darmanto, M.Ed.

NIP. 19591027 198603 1 003

Dekan FHISIP,



Dr. Sofjan Aripin, M.Si.

NIP. 19660619 199203 1 002

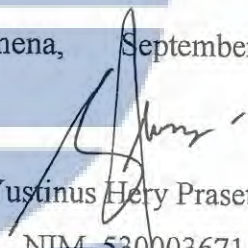
## RIWAYAT HIDUP

Nama : Yustinus Hery Prasetyo  
 NIM : 530003671  
 Program Studi : Magister Administrasi Publik (MAP)  
 Tempat, Tanggal Lahir : Wamena, 12 April 1976

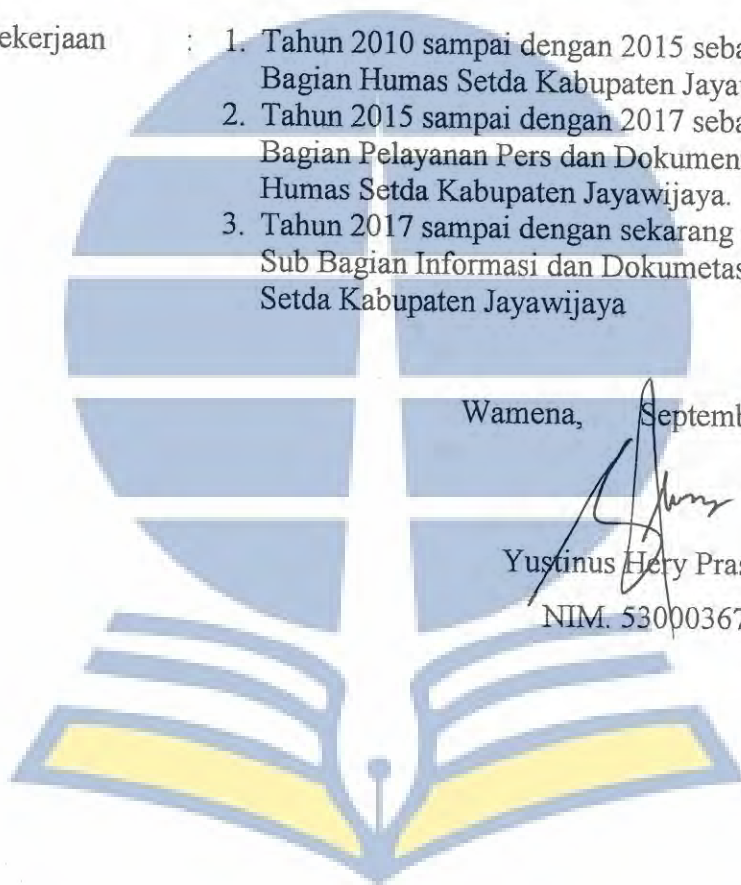
Riwayat Pendidikan : 1. Lulus SD Negeri Wamena pada Tahun 1988  
 2. Lulus SMP Negeri 1 Abepura pada Tahun 1991  
 3. Lulus SMA Negeri 1 Abepura pada Tahun 1994  
 4. Lulus S1 Universitas Kristen Satya Wacana pada Tahun 2001.

Riwayat Pekerjaan : 1. Tahun 2010 sampai dengan 2015 sebagai Staf pada Bagian Humas Setda Kabupaten Jayawijaya.  
 2. Tahun 2015 sampai dengan 2017 sebagai Kepala Sub Bagian Pelayanan Pers dan Dokumentasi Bagian Humas Setda Kabupaten Jayawijaya.  
 3. Tahun 2017 sampai dengan sekarang sebagai Kepala Sub Bagian Informasi dan Dokumentasi Bagian Humas Setda Kabupaten Jayawijaya

Wamena, September 2019

  
 Yustinus Hery Prasetyo

NIM. 530003671





## KATA PENGANTAR

*Syalom.....*

Puji syukur penulis panjatkan pada Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan karunia-Nya yang telah memberi kesehatan jasmani dan rohani kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini guna memenuhi sebagian persyaratan mendapatkan gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Walaupun penulis mengalami berbagai hambatan akibat terbatasnya waktu dan kemampuan, namun berkat motivasi dan bimbingan dari berbagai pihak akhirnya hambatan tersebut dapat teratasi. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Terkhusus kepada Ibunda serta saudara-saudaraku atas doa tulusnya sehingga penulis dapat merampungkan tesis ini tepat pada waktunya.
2. Dr. Untung Muhdiarto, M.Si, selaku Pembimbing I, dan Dr. Darmanto, M.Ed selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan masukan dan arahan dalam penulisan tesis ini.
3. Bapak/Ibu dosen pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
4. Teristimewa kepada Isteri tercinta yang senantiasa mendoakan dan mendampingi penulis dalam suka dan duka, serta anakku yang selalu memberikan kebahagiaan sehingga penulis termotivasi dalam menyelesaikan Pendidikan (S2).
5. Yohanes Walilo, S.Sos.,M.Si, selaku Sekretaris Daerah Kabupaten Jayawijaya, Kepala Bagian, Kasubbag dan Staf Humas Setda Kabupaten Jayawijaya, serta seluruh pegawai di setda yang telah bersedia menjadi informan dan memberikan data-data kepada penulis.
6. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada rekan-rekan pada Program Pascasarjana yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

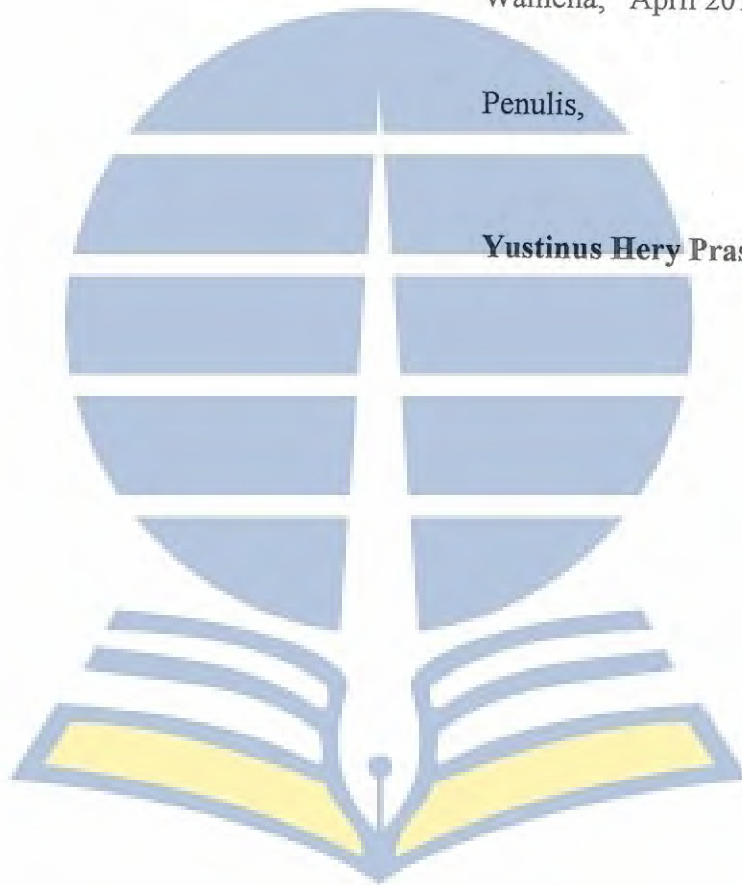
Penulis hanya dapat berdoa semoga semua amal baiknya mendapatkan imbalan yang berlipat ganda. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, maka saran dan kritik yang membangun akan kami terima dengan senang hati. Akhir kata semoga tesis yang sederhana ini dapat bermanfaat untuk menambah wacana pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, Amin.

*Immanuel.....*

Wamena, April 2019

Penulis,

**Yustinus Hery Prasetyo**



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
Halaman Judul .....	i
Abstrak .....	ii
Pernyataan .....	iv
Pernyataan Perbaikan dan Pernyataan Naskah TAPM .....	v
Pengesahan .....	vi
Persetujuan TAPM .....	vii
Riwayat Hidup .....	viii
Kata Pengantar .....	ix
Daftar Isi .....	xi
Daftar Bagan .....	xiii
Daftar Tabel .....	xiv
Daftar Lampiran .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	10
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	12
A. Kajian Teori .....	12
1. Penelitian Terdahulu .....	11
2. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	20
3. Insentif .....	25
4. Motivasi .....	31
5. Kinerja Pegawai .....	42
B. Kerangka Pikir .....	55
C. Hipotesis .....	57
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	58
A. Pendekatan Penelitian .....	58
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	58
C. Jenis dan Sumber Data .....	58
D. Teknik Pengumpulan Data .....	59
E. Populasi dan Sampel .....	60

F. Metode Analisis Data .....	61
G. Definisi Operasional Variabel Pengukurannya .....	65
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>67</b>
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	67
B. Hasil Penelitian .....	81
1. Karakteristik Responden.....	81
2. Pengujian Instrumen Penelitian .....	85
3. Deskripsi Variabel Penelitian .....	88
4. Pengujian Asumsi Klasik .....	93
5. Pengujian Hipotesis Penelitian .....	97
C. Pembahasan .....	102
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>107</b>
A. Kesimpulan.....	107
B. Saran.....	107
DAFTAR PUSTAKA .....	109
LAMPIRAN .....	113



**DAFTAR BAGAN**

<b>Nomor</b>	<b>Teks</b>	<b>Halaman</b>
1.	Kerangka Pikir Penelitian .....	57
2.	Hasil Uji Normalitas .....	94
3.	Hasil Uji Heterokedastisitas .....	96

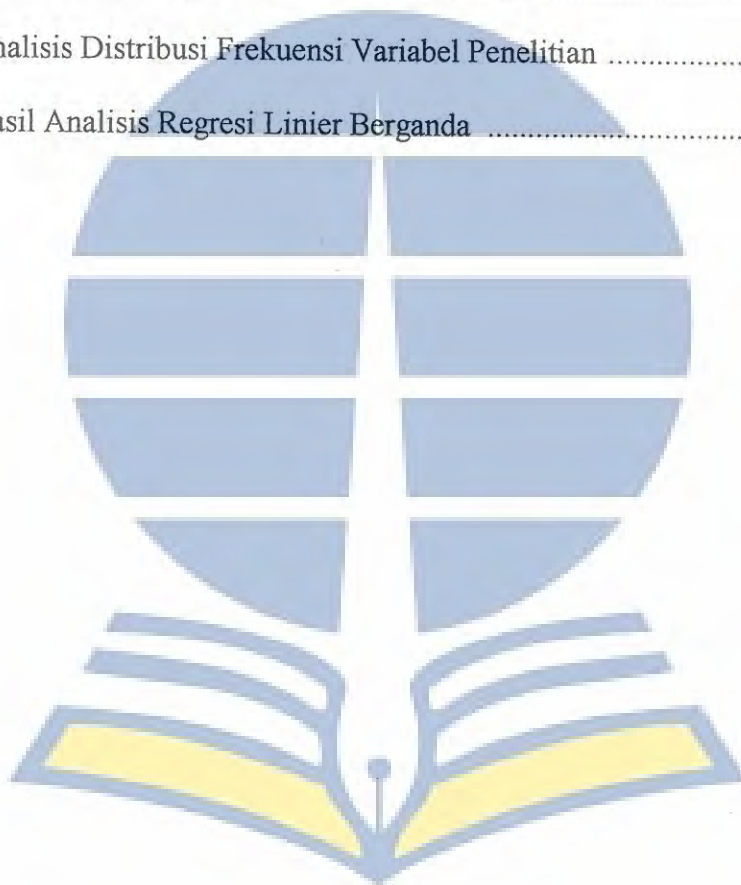


## DAFTAR TABEL

No.	Teks	Halaman
1.	Mapping Penelitian Terdahulu .....	17
2.	Karakteristik pegawai menurut jenis kelamin pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya .....	82
3.	Karakteristik pegawai menurut tingkat umur pada Sekretariat Kabupaten Jayawijaya .....	83
4.	Karakteristik Pegawai menurut Tingkat Pendidikan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya .....	84
5.	Karakteristik Pegawai menurut Masa Kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawija.....	85
6.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	87
7.	Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawija.....	89
8.	Deskripsi Variabel Insentif Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawija .....	91
9.	Deskripsi Variabel Motivasi Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawija.....	92
10.	Hasil Uji Multikolinearitas .....	95
11.	Hasil Pengujian Koefisien Determinasi .....	98
12.	Hasil Pengujian Secara Simultan.....	99
13.	Hasil Pengujian Secara Parsial .....	100

**DAFTAR LAMPIRAN**

<b>Nomor</b>	<b>Teks</b>	<b>Halaman</b>
1.	Angket Penelitian .....	114
2.	Tabulasi Data Hasil Kuesioner Penelitian .....	116
3.	Hasil Analisis Deskriptif Responden .....	120
4.	Hasil Analisis Uji Validitas dan Reliabilitas .....	122
5.	Analisis Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian .....	124
6.	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	128



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor mendasar dan strategis bagi pembangunan suatu bangsa. Sumber daya manusia yang kuat dan berdaya saing tinggi di berbagai aspek akan mendukung peningkatan pembangunan di bidang ekonomi, sosial dan budaya. Seiring dengan tuntutan nasional dan tantangan global untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*), menuntut tersedianya sumber daya aparatur yang memiliki profesionalitas kerja yang memadai dalam penyelenggaraan pemerintahan, memperbaiki kesejahteraan, serta memberlakukan sistem karier berdasarkan prestasi dengan prinsip memberikan penghargaan dan sanksi.

Pemerintah mengamanatkan bahwa prioritas pembangunan saat ini diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Hal tersebut merupakan sasaran pembangunan nasional dan menjadi tanggung jawab seluruh masyarakat dan bangsa Indonesia. Pembangunan nasional bertujuan untuk membangun manusia Indonesia seutuhnya, yang tidak terlepas dari upaya peningkatan kualitas sumberdaya manusia termasuk pembinaan sumberdaya manusia aparatur negara.

Kelancaran penyelenggaraan dalam tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara, khususnya pegawai negeri. Oleh karena itu, dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi,



diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kualitas keberdayaan yang lebih efektif agar mampu mengatasi berbagai tantangan yang timbul.

Setiap aparatur dituntut untuk mampu mengatasi masalah yang kompleks sebagai akibat pengaruh perubahan global yang ditandai dengan: *Pertama*, lingkungan yang merangsang pemikiran majemuk dari berbagai pihak terkait, sehingga menuntut pola kerja “*team work*”. *Kedua*, lingkungan yang memerlukan sumber daya manusia yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. *Ketiga*, masyarakat “meritokrasi”, yaitu masyarakat yang lebih menghargai prestasi dari pada status atau aspek lainnya. *Keempat*, lingkungan yang menghormati seseorang yang mampu menuntaskan tugas-tugasnya secara efektif dan produktif.

Kinerja birokrasi saat ini menjadi isu yang sangat strategis karena memiliki dampak yang luas dalam hal ekonomi maupun politik. Dalam hal ekonomi, perbaikan kinerja birokrasi akan dapat memperbaiki kondisi keuangan yang sangat dibutuhkan oleh Bangsa Indonesia agar bisa keluar dari krisis ekonomi yang berkepanjangan, sedangkan dalam hal politik perbaikan kinerja birokrasi pelayanan akan memiliki dampak luas terutama tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Pegawai Negeri Sipil sering mendapat sorotan terhadap kinerjanya, dikarenakan image yang tercipta dari PNS terlanjur buruk, seperti kurang produktif, suka korupsi dan menghamburkan uang negara, rendahnya etos kerja, sering bolos, dan sebagainya. Tingkat kinerja pegawai masih dibilang rendah karena kebanyakan dari mereka hanya datang, mengisi absen, ngobrol, lalu pulang tanpa memberikan jasa mereka dalam pekerjaan yang dapat mewujudkan tujuan bersama suatu organisasi pemerintah. Melihat berbagai

permasalahan yang timbul, maka dibuatlah Undang-Undang baru No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang melingkupi standar perekrutan yang berbasis prestasi kerja, peraturan kerja pegawai aparatur negara, hingga sanksi yang diberlakukan jika tidak mentaati undang-undang tersebut.

Dalam kerangka menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki profesionalisme kerja, wawasan pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, maka diperlukan strategi pengembangan sumber daya manusia termasuk memantapkan profesionalitas pegawai negeri sipil yang seimbang dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya pendayagunaan aparatur negara di dalam melaksanakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan, maka pemerintah berupaya untuk menyelenggarakan tugas-tugas dalam bidang kepegawaian dengan tujuan penyempurnaan aparatur negara yang bersih dan berwibawa sehingga pegawai mampu meningkatkan kinerjanya.

Konsep kinerja menurut Sedarmayanti (2017:260) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Selanjutnya Lembaga Administrasi Negara (2000:3) mendefinisikan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan di dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Oleh karena itu, kinerja harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu agar memperoleh informasi tentang tingkat pencapaian hasil suatu instansi yang dihubungkan dengan visi yang diemban. Penyelesaian

seperti ini dapat diambil suatu tindakan yang diperlukan, seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama dan tugas pokok instansi sebagai bahan untuk perencanaan dan menentukan tingkat keberhasilan pencapaian misi instansi/organisasi pemerintah.

Kinerja pegawai dipergunakan oleh manajemen untuk dapat melakukan penilaian secara periodik mengenai efektifitas operasional suatu instansi pemerintah berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang ditetapkan. Sehubungan dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya masih perlu ditingkatkan. Peningkatan kualitas pegawai dapat menjadi salah satu solusi peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya. Kualitas pegawai masih harus ditingkatkan sesuai dengan tuntutan tugas yang ditetapkan. Jumlah pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya sebanyak 106 orang, dimana tingkat pendidikan pegawai SLTA sebanyak 60 orang, S1 sebanyak 41 orang, Diploma sebanyak 3 orang, dan S2 sebanyak 2 orang (Laporan Sekda Kab. Jayawijaya, 2019). Meskipun tingkat pendidikan pegawai tergolong cukup memadai, akan tetapi masih ada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya yang ditempatkan pada bidang yang kurang sesuai dengan disiplin ilmu yang dimilikinya sehingga kurang termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Selain itu, kebijakan insentif masih rendah dan bahkan kurang sesuai dengan beban kerja pegawai sehingga belum mampu memaksimalkan pelaksanaan kerja pegawai.

Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya dewasa ini menghadapi tantangan cukup berat, khususnya dalam hal optimalisasi manajemen organisasi. Hal ini merupakan konsekuensi logis dari globalisasi yang

menuntut agar sumber daya manusia yang ada berlaku profesional dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam organisasi. Keprofesionalan hanya bisa terwujud jika pengembangan sumber daya manusia searah dengan harapan dalam pelaksanaan pelayanan. Khusus di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya, ada indikasi yang menunjukkan bahwa kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan pegawai belum efektif, hal ini terlihat dari banyaknya pegawai yang ditempatkan pada pekerjaan yang tidak sesuai dengan disiplin ilmu dan pengalaman yang dimilikinya.

Kebijakan atasan atau pimpinan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya dalam menempatkan para pegawai pada pekerjaan tertentu cenderung kurang termotivasi karena tidak didukung oleh latar belakang kompetensi, pendidikan dan keterampilan yang dimiliki pegawai atau kelompok pegawai. Kebijakan ini tidak dapat dipungkiri sebagai salah satu penyebab rendahnya kinerja pegawai. Seorang pegawai kadang-kadang memiliki keterampilan yang cukup tinggi, namun karena penempatan pada tugas tertentu tidak relevan dengan keterampilan yang dimilikinya, mengakibatkan semangat kerja menurun sehingga berdampak pada pelaksanaan tugas yang tidak maksimal.

Selanjutnya pemberian insentif pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya sebagai imbalan jasa yang diberikan belum mampu memotivasi para pegawai, agar dapat bekerja secara efektif. Pemberian insentif yang sering terjadi diantara pegawai adalah kurang berdasar pada pertimbangan beban kerja atau resiko kerja, mengakibatkan beberapa pegawai dengan beban kerja tinggi namun hanya memperoleh insentif yang rendah atau tidak memuaskan. Sedangkan sebagian pegawai dengan beban kerja yang

sangat beresiko terhadap diri pegawai juga kurang mendapat perhatian serius para atasannya, yang mengakibatkan gairah kerja akan menurun yang kemudian berdampak pada pelaksanaan tugas yang tidak maksimal.

Sehubungan dengan uraian di atas, maka permasalahan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya yang perlu mendapat perhatian serius untuk dibenahi, antara lain: kebijakan insentif yang masih rendah yang kurang sesuai dengan beban kerja pegawai sehingga pegawai kurang bersemangat dalam bekerja dan selalu menunda pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan tepat waktu. Pegawai juga merasa kebutuhannya kurang diperhatikan karena masih menganut sistem pendekatan kekerabatan dan pertemanan atau hanya pegawai tertentu yang mendapatkan pemenuhan kebutuhan tersebut. Selain itu, masih ada pegawai yang tidak mematuhi peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan, hal ini dapat dilihat tingkat kehadiran pegawai tahun 2018 yaitu: pegawai yang hadir tepat waktu 60%, pegawai terlambat 38%, dan pegawai yang tidak hadir 2% (Kantor Sekda Kabupaten Jayawijaya, 2019).

Beberapa fenomena yang terungkap di atas mengindikasikan bahwa kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya belum maksimal dalam melakukan tugas dan fungsinya sebagai pelayan publik. Oleh karena itu, faktor insentif dan motivasi sebagai variabel yang perlu dikaji dan diteliti agar dapat diketahui pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya.

Insentif salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya. Menurut Sukirno (2014:297), insentif adalah tambahan penghasilan di luar gaji pokok pegawai dan

pemberian insentif atas kelebihan jam kerja (*over time*) merupakan tambahan penghasilan. Pemberian insentif dimaksudkan untuk lebih mendorong pegawai dalam meningkatkan gairah kerja agar dapat bekerja lebih baik. Sehubungan dengan insentif pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya masih tergolong rendah, hal ini terlihat insentif yang diberikan belum mampu memaksimal pegawai untuk bekerja lebih baik dari yang sebelumnya, dimana masih ada pegawai yang menggunakan jam kantor untuk mencari penghasilan tambahan karena insentif yang diterimanya tidak sesuai dengan beban kerja pegawai. Padahal pemberian insentif dimaksudkan untuk lebih mendorong pegawai meningkatkan gairah kerja agar dapat bekerja lebih baik.

Penelitian mengenai pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai, antara lain: dibuktikan oleh Koontz (1972); Suryadi (2012); Asmawiah (2014), dan Astutiriani (2016), yang hasilnya menyimpulkan bahwa insentif mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Rasyid, Tobing, & Syahrudin (2016) membuktikan bahwa insentif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja individu. Oleh karena itu, insentif sangat menarik untuk dikaji agar dapat diketahui pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya.

Variabel yang juga mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi. Menurut Martoyo (2007:182), motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan pribadi dan organisasi dalam rangka memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Konsep motivasi pada teori Maslow yaitu orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarah kepada perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi,

yaitu perwujudan diri. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi, cenderung akan melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan berusaha meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sehubungan dengan motivasi pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya, terdapat perbedaan motivasi antara staf dan pejabat, dimana pegawai staf lebih termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sedangkan pejabat Eselon IV dan Eselon III lebih termotivasi dengan pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi. Hasil observasi awal menunjukkan bahwa masih ada pegawai yang menganggap pekerjaan hanya sebagai suatu pekerjaan rutin semata dalam arti pegawai kurang termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Padahal dalam melaksanakan tugas pokok pegawai memerlukan motivasi sehingga selalu ada pengembangan ke arah yang lebih maju dan profesional, jadi tidak sekedar rutinitas belaka.

Penelitian mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, antara lain: dibuktikan oleh Koontz (1972); Mursalim Umar Gani (2006); Sitti Aisyah (2013); Sulastri (2015); dan Astutiriani (2016), yang hasilnya menyimpulkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Rasyid, Tobing, & Syahrudin (2016) membuktikan bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja individu. Oleh karena itu, motivasi sangat menarik untuk dikaji dan diteliti agar dapat diketahui pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya.

Dinamika kerja birokrasi pemerintahan dewasa ini telah mengalami pembenahan dalam berbagai aspek manajemen, khususnya yang berkaitan dengan manajemen sumberdaya manusia dalam melaksanakan pembangunan

yang menuntut adanya manusia dihadapkan pada upaya pengembangan manajemen organisasi yang mengarah pada pelaksanaan manajemen kerja modern. Bentuk karakteristik manajemen kerja modern salah satunya adalah memperlihatkan kinerja yang sesuai dengan dinamika kerja yang terus mengalami perubahan dinamis dalam mencapai tujuan organisasi. Kebutuhan sumber daya manusia potensial dalam dinamika kerja modern, memerlukan pegawai yang memiliki motivasi kerja dan profesionalisme sesuai bidangnya yang tentu didukung oleh adanya pemberian insentif atau tunjangan kinerja, sehingga dalam mengemban tugas pokok dan fungsinya sebagai aparatur negara yang menunjukkan dedikasi dan etos kerja yang tinggi karena memiliki motivasi untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

Sehubungan dengan kedua faktor di atas, yakni insentif dan motivasi diduga kuat mempengaruhi kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya. Oleh karena itu, melalui variabel insentif dan motivasi, diharapkan kinerja pegawai dapat ditingkatkan, mengingat semakin kompleksnya beban kerja dalam menghadapi era globalisasi yang menuntut kualifikasi sumber daya manusia yang handal dan profesional. Faktor kinerja tersebut perlu mendapat perhatian dalam memberdayakan sumber daya aparatur secara optimal pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya. Hal mana didasarkan pada fenomena organisasi yang belum mampu mengarahkan sumber daya manusia yang ada sehingga mengakibatkan aktivitas kerja kurang terarah dan hasil kerja pun tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Fenomena-fenomena tersebut di atas sangat berdampak pada kualitas dan kuantitas hasil kerja sebagai indikator kinerja pegawai pada suatu organisasi. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan dan strategi efektif di dalam



memberdayakan para pegawai melalui pengamatan atau analisis untuk mendapatkan temuan-temuan dalam mengembangkan potensi yang dimiliki oleh setiap pegawai dengan tetap mengacu pada pendekatan konsep manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi yang akurat dan mengarah pada upaya peningkatan kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya.

Sehubungan dengan beberapa permasalahan tersebut di atas, maka sangat menarik untuk melakukan penelitian yang berjudul: “Pengaruh Insentif dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya”.

## **B. Rumusan masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penulis dapat mengemukakan rumusan masalah dalam penulisan ini sebagai berikut:

1. Apakah insentif dan motivasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya?
2. Apakah insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya ?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menganalisis pengaruh insentif dan motivasi secara bersama-sama terhadap pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya.

2. Untuk menganalisis pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya.
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bahan referensi bagi penelitian yang akan datang yang relevan dengan permasalahan penelitian ini
- b. Lebih membuka cakrawala berpikir mengenai peningkatan kinerja pegawai melalui pemberian insentif dan peningkatan motivasi.

##### **2. Manfaat Praktis**

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah sebagai bahan informasi dan pertimbangan bagi instansi pemerintah khususnya Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya dalam usaha perbaikan dan peningkatan kinerja pegawai melalui pemberian insentif dan motivasi.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting dalam melakukan penelitian, karena dapat dijadikan acuan dan perbandingan secara komparatif mengenai obyek penelitian sesuai dengan variabel yang diamati. Berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, antara lain:

Rasyid, Tobing, & Syahrudin (2016), dengan jurnal penelitian berjudul: Pengaruh Motivasi dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada Senyum Media Stationary Jember. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis apakah motivasi dan insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi pada Senyum Media *Stationary* Jember. Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Senyum Media *Stationary* yang artinya penelitian ini penelitian sensus dengan banyak responden 76 karyawan. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier path analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi dan insentif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, namun motivasi dan insentif secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi terjadi pengaruh secara

tidak langsung antara variabel motivasi dan insentif terhadap kinerja melalui komitmen organisasi.

Achmad Rozi (2019), dengan jurnal penelitian berjudul: Pengaruh Insentif dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kecamatan Citangkil Kota Cilegon. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dan untuk mengetahui pengaruh insentif dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Citangkil Kota Cilegon. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kecamatan Citangkil Kota Cilegon jumlah pegawai yang dijadikan objek penelitian pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 67 orang dan pegawai Non PNS sebanyak 35 orang. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 102 orang / pegawai, dalam penelitian ini bentuk menentukan jumlah minimal sampel menggunakan rumus Slovin, Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dengan pembulatan maka sampel ditetapkan sebanyak 31 responden. Skala pengukuran pada setiap butir kuesioner maka diperoleh penilaian terhadap butir kuesioner variabel Disiplin diperoleh rata-rata 107,00 pada kategori sangat baik dan pada variabel Disiplin Kerja diperoleh rata-rata 106,89

pada kategori sangat baik sedangkan pada variabel kinerja pegawai diperoleh rata-rata 109,00 dengan skala pengukuran pada kelas interval 105-124 pada kategori sangat baik. Hasil dari penelitian ini pada hipotesis satu adalah terdapat pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Citangkil Kota Cilegon dengan nilai korelasi sebesar 0,400 artinya nilai insentif semakin meningkat maka kinerja akan semakin meningkat. Hipotesis dua terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Citangkil Kota Cilegon dengan nilai korelasi sebesar 0,431 artinya nilai disiplin kerja semakin meningkat maka disiplin kerja akan semakin meningkat. Hipotesis tiga terdapat pengaruh insentif dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Citangkil Kota Cilegon

Suryadi (2012), meneliti tentang: Pengaruh Kompetensi, Insentif, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada kantor DPRD Kota Palopo. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi, insentif, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor DPRD Kota Palopo. Data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kompetensi, insentif, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor DPRD Kota Palopo, dan Insentif yang memberikan pengaruh dominan.

Sitti Aisyah (2013) dengan judul penelitian, "Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Mutasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Makassar". Tujuan penelitian ini adalah untuk

menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, dan mutasi pegawai terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun secara parsial variabel kompetensi, motivasi, dan mutasi pegawai berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Makassar. Dari ketiga variabel bebas yang signifikan yang digunakan dalam menentukan tingkat kinerja pegawai, ternyata variabel motivasi mempunyai pengaruh dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Makassar.

Asmawiah (2014) dengan judul: “Analisis pengaruh kompetensi, insentif, mutasi pegawai, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Perindustrian Kabupaten Kolaka”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi, insentif, mutasi pegawai, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai kantor Dinas Perindustrian Kabupaten Kolaka. Metode analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif dan regresi linier berganda dengan menggunakan Program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, insentif, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Perindustrian Kabupaten Kolaka. Mutasi pegawai berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sulastri (2015), meneliti tentang Pengaruh Motivasi, Tingkat Pendidikan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Sula Maluku Utara.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, tingkat pendidikan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Sula Maluku Utara. Data dianalisis dengan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi, tingkat pendidikan, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Sula Maluku Utara. Dan variabel motivasi yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai.

Astutiriani (2016) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Insentif, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jayapura”. Subjek dalam penulisan ini adalah PNS di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jayapura yang berjumlah 145 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu, insentif, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Jayapura. Dan variabel insentif yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan sejumlah hasil penelitian tersebut, dapat dijadikan sebagai acuan dan sebagai bahan referensi dalam menganalisis kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya. Selain itu, dapat melihat adanya perbedaan dan persamaan dari penelitian terdahulu. Tentunya, hasil penelitian ini dapat sama dan dapat berbeda, karena adanya persamaan dan perbedaan dari variabel yang diteliti. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1. *Mapping* Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
(1)	(3)	(3)	(4)	(5)
1.	Mohammad Nurhasan Rasyid; Diana K. Sulianti Tobing; M. Syaharudin (2016), Pengaruh Motivasi dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada Senyum Media Stationary Jember	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi dan insentif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, namun motivasi dan insentif secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi terjadi pengaruh secara tidak langsung antara variabel motivasi dan insentif terhadap kinerja melalui komitmen organisasi	Tipe penelitian kuantitatif;  Metode analisis statistik deskriptif, dan regresi linier berganda.  Variabel penelitian: Pengaruh motivasi dan insentif terhadap kinerja pegawai.	Tempat atau lokasi penelitian.  Menggunkan variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening
2.	Achmad Rozi (2019). Pengaruh Insentif dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kecamatan Citangkil Kota Cilegon.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Citangkil Kota Cilegon; terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Citangkil Kota Cilegon; dan terdapat pengaruh insentif dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Citangkil Kota Cilegon	Tipe penelitian kuantitatif;  Metode analisis statistik deskriptif, dan regresi linier berganda.  Variabel penelitian: Pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai	Tempat atau lokasi penelitian  Menggunkan variabel disiplin kerja



No.	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
(1)	(3)	(3)	(4)	(5)
3.	Suryadi (2012), Pengaruh Kompetensi, Insentif, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada kantor DPRD Kota Palopo.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kompetensi, insentif, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor DPRD Kota Palopo, dan Insentif yang memberikan pengaruh dominan.	Tipe penelitian kuantitatif;  Metode analisis statistik deskriptif, dan regresi linier berganda.  Variabel penelitian: Pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai.	Tempat atau lokasi penelitian  Menggunakan variabel: Kompetensi, dan Budaya Organisasi.
4.	Sitti Aisyah (2013). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Mutasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Makassar.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun secara parsial variabel kompetensi, motivasi, dan mutasi pegawai berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Makassar. variabel motivasi mempunyai pengaruh dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Makassar.	Tipe penelitian kuantitatif;  Metode analisis statistik deskriptif, dan regresi linier berganda.  Variabel penelitian: Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai	Tempat atau lokasi penelitian.  Menggunakan variabel: Kompetensi, dan mutasi pegawai.

No.	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5.	Asmawiah (2014) dengan judul: "Analisis pengaruh kompetensi, insentif, mutasi pegawai, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Perindustrian Kabupaten Kolaka.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, insentif, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Perindustrian Kabupaten Kolaka. Sedangkan mutasi pegawai berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.	Tipe penelitian kuantitatif;  Metode analisis statistik deskriptif, dan regresi linier berganda.  Variabel Penelitian: Pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai	Tempat dan lokasi penelitian  Menggunakan variabel: kompetensi, mutasi pegawai, dan lingkungan kerja.
6.	Sulastris (2015), Pengaruh Motivasi, Tingkat Pendidikan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Sula Maluku Utara.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi, tingkat pendidikan, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Sula Maluku Utara. Dan variabel motivasi yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Kepulauan Sula Maluku Utara.	Tipe penelitian kuantitatif;  Metode analisis statistik deskriptif, dan regresi linier berganda.  Variabel penelitian: Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai	Tempat dan lokasi penelitian  Menggunakan variabel: Tingkat Pendidikan, dan Lingkungan Kerja.
7.	Astutiriani (2016). "Pengaruh Kompetensi, Insentif, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Pemerintah Kabupaten Jayapura.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi, insentif, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Pemerintah Kabupaten Jayapura.	Tipe penelitian kuantitatif;  Metode analisis statistik deskriptif, dan regresi linier berganda.  Variabel penelitian: Pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai	Tempat dan lokasi penelitian  Menggunakan variabel: Tingkat Pendidikan, dan Lingkungan Kerja

Sumber: Mapping Teori Penelitian, 2019.

## 2. Manajemen sumber daya manusia

### a. Pengertian sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang hidup dan memiliki perasaan dan emosi berbeda-beda sehingga tidak mengherankan apabila manajemen suatu organisasi sangat memperhatikan sumber dayanya, karena dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas serta merupakan pengeluaran pokok perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Hasibuan (2015:269) memberi pengertian sumberdaya manusia sebagai kemampuan terpadu dan upaya daya pikir dan dengan fisik yang dimiliki seseorang individu. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Imran (2011:24) bahwa sumber daya manusia terdiri dari dua unsur, yaitu sumber-sumber yang diberdayakan dan potensi manusia. Sumber-sumber yang dikelola oleh manusia disebut potensi, sedangkan apabila manusia menjadi bagian dari pada potensi disebut potensi sumber daya manusia. Sehingga secara harfiah sumberdaya manusia adalah potensi manusia dalam mengelola sumberdaya

Sependapat dengan hal tersebut di atas, Makmun (2011:14) menambahkan bahwa sumberdaya manusia adalah potensi yang dikembangkan oleh manusia untuk menghasilkan hal yang bermanfaat yang dapat dijadikan sebagai sumber-sumber untuk memperoleh pendapatan atau dapat memberikan nilai ekonomis. Hal ini mendukung apa yang dikemukakan oleh Siregar (2010:65) sumberdaya manusia adalah nilai potensi yang dimiliki manusia untuk

memberdayakan, memanfaatkan dan mendayagunakan semua kemampuan menghasilkan manfaat yang besar untuk kemakmuran dan kesejahteraan bersama.

Menurut Rahmiah (2011:58) dalam Notoatmodjo, Sukidjo (2017:87) dalam berbagai rujukan terhadap pengertian sumberdaya manusia. Di mana sumberdaya manusia diartikan sebagai kemampuan untuk menghasilkan output dari proses yang bersumber dari input untuk menghasilkan keuntungan (*benefit*). Penilaian ini pula diungkapkan oleh Amiruddin (2011:47) bahwa sumberdaya manusia adalah unsur komponen penting dalam berbagai aktivitas kehidupan yang diperuntukkan untuk menghasilkan nilai ekonomis. Komponen sumberdaya tidak terlepas dari apa yang disebut proses pemberdayaan dan pendayagunaan. Sehingga sering aktivitas pemberdayaan dan pendayagunaan bertumpu pada pemanfaatan sumberdaya manusia yang optimal dalam menjalankan aktivitas sehari-hari untuk menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa, sumberdaya manusia memegang peranan penting dalam berbagai peranan dan Aktivitas pelayanan untuk memperoleh keuntungan sesuai tingkat pencapaian tujuan organisasi. Karenanya sangat tepat apabila sumberdaya di Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya menjadi prioritas untuk pengembangan sumberdaya yang berkualitas dalam peningkatan kinerjanya.

## b. Manajemen Sumberdaya Manusia

Menurut Irianto (2011:3), manajemen sumberdaya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumberdaya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumberdaya manusia tersebut digunakan secara efektif dan bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Manajemen sumberdaya manusia merupakan disiplin ilmu yang baru mengkaji pengaturan, pengembangan, pemberdayaan dan pendayagunaan sumberdaya manusia untuk menghasilkan nilai kerja yang dapat memberikan kepuasan (Abidin, 2010:24).

Tulus (2012:15) mengemukakan manajemen sumberdaya manusia merupakan suatu proses yang membutuhkan integritas, sinergitas dan penilaian tingkat kinerja diantaranya subjek obyek sumberdaya manusia, dimana manusia diposisikan sebagai bagian dari manajemen sumberdaya manusia. Selanjutnya Nadler (2010:31) menyatakan bahwa manajemen sumberdaya manusia adalah proses yang terorganisir dalam jangka waktu tertentu untuk meningkatkan kemampuan manusia dalam memenuhi kepuasan manusia sebagai sumberdaya yang kreatif, inovatif dan inspiratif.

Hasibuan (2011:269) memberi pengertian manajemen sumberdaya manusia sebagai kemampuan terpadu dari daya pikir dan dengan fisik yang dimiliki oleh seseorang individu. Jadi sumberdaya

manusia merupakan elemen yang selalu ada dalam setiap organisasi yang, harus diawasi dalam membuat tujuan, inovasi dan pencapaian tujuan organisasi secara terorganisir dan memberi peningkatan kinerja dari anggota yang mengembangkan sumberdaya manusia.

Gomes, F.C., (2013:5) memberikan definisi manajemen sumberdaya manusia sebagai suatu proses pelayanan, pengelolaan, pemrosesan dan penyelesaian berbagai unsur-unsur kegiatan kerja sehingga terjalin kerjasama dan keterpaduan sinkronisasi kerja optimal dalam semua aspek sumberdaya manusia. Untuk itu perlu adanya kajian tentang manajemen sumberdaya manusia yang mengarah pada pemberdayaan dan pendayagunaan sumberdaya manusia yang dikelola secara profesional untuk menghasilkan masukan (*input*) dengan saling memberi kepuasan semua pihak.

Sedarmayanti (2017: 13) bahwa manajemen sumberdaya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumberdaya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumberdaya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan kepegawaian yang mempengaruhi efektifitas pegawai dan organisasi. Jadi, manajemen sumberdaya manusia merupakan aktivitas yang dilaksanakan agar sumberdaya manusia dalam organisasi digunakan secara efektif supaya mencapai berbagai tujuan organisasi.

### c. Perencanaan sumber daya manusia

Amir (2010:16) memberikan pengertian bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses persiapan, perencanaan, pemrograman, pengevaluasian dan penilaian atas hal yang berkaitan dengan penggalan berbagai potensi yang dimiliki oleh manusia dalam mengembangkan kemampuannya.

Selanjutnya Amiruddin (2011:46) menyatakan bahwa untuk melakukan suatu peningkatan dari kinerja manusia dalam menjalankan aktivitasnya, maka diperlukan adanya perencanaan sumberdaya manusia. Adapun perencanaan sumberdaya manusia yang dimaksud adalah melakukan kegiatan perencanaan mulai dari *input-process-ouput- outcome-benefit*, sebagai suatu ketentuan yang integral dijalankan berdasarkan rencana yang dikembangkan.

Pendapat ini lebih spesifik menekankan pada pengembangan perencanaan sumberdaya manusia, yang dikemukakan oleh Mustakin (2010:16), pengertian perencanaan sumber daya manusia adalah mengembangkan perencanaan pemberdayaan dan pendayagunaan sumberdaya manusia sesuai strategi, struktur dan kultur sumberdaya manusia itu sendiri.

Demikian pula pendapat Thamrin (2010:55) bahwa dalam memelihara pengembangan sumberdaya manusia, tentunya perlu dibenahi perencanaan sumberdaya manusia terlebih dahulu, dengan melakukan berbagai regenerasi pemberdayaan dan pendayagunaan secara terpadu, terorganisir dan sesuai target yang direncanakan.

Maulana (2011:69) bahwa untuk menggali berbagai potensi dari sumberdaya manusia, persiapan lewat perencanaan yang matang. Artinya, untuk menghasilkan sumberdaya manusia yang produktif, diperlukan perencanaan yang matang dalam mempersiapkan tenaga sumberdaya manusia yang produktif memahami aktualisasi keberadaannya sebagai potensi dalam pemberdayaan.

### 3. Insentif

#### a. Pengertian Insentif

Insentif merupakan tambahan penghasilan di luar gaji pokok karyawan, dimaksudkan untuk mendorong karyawan dalam meningkatkan gairah kerjanya. Menurut Sukirno (2014: 297) bahwa pemberian insentif pada hakekatnya adalah untuk meningkatkan kerja karyawan, karena pemberian insentif atas kelebihan jam kerja (*over time*) merupakan tambahan penghasilan. Menurut peneliti bahwa insentif merupakan yang diperoreh dari hasil kerja seseorang.

Menurut Wibowo (2010:357), mengatakan bahwa insentif yang menghubungkan pembayaran dengan kinerja mempunyai keuntungan dan kerugian. Keuntungannya adalah memperkuat kepercayaan, menciptakan persepsi keadilan, memperkuat perilaku diinginkan dan mengusahakan dasar yang objektif untuk memberikan penghargaan. Insentif akan meningkatkan kepercayaan pekerja bahwa *reward* akan mengikuti kinerja tinggi. Sementara itu, kerugiannya adalah meningkatkan biaya, kompleksitas sistem, pembayaran menjadi bervariasi, kemungkinan penolakan dari organisasi pekerja, diterima



terlambat, kekakuan sistem dan keterbatasan kinerja. Pada dasarnya, setiap pekerja yang telah memberikan kinerja terbaiknya mengharapkan imbalan di samping gaji atau upah sebagai tambahan berupa insentif atas prestasi yang diberikannya. Dengan demikian, apabila organisasi dapat memberikannya, akan meningkatkan semangat, partisipasi dan membangun saling pengertian dan saling memercayai antara pekerja dan atasan.

Insentif menghubungkan penghargaan dan kinerja dengan memberikan imbalan kinerja tidak berdasarkan senioritas atau jam kerja. Meskipun insentif diberikan kepada kelompok, mereka sering menghargai perilaku individu. Program insentif dapat berupa insentif perorangan, insentif untuk keseluruhan perusahaan, dan program tunjangan (Wibowo, 2010: 355).

Konsep insentif menurut Sarwoto (2016:32), diartikan sebagai tunjangan kinerja yang merupakan penghasilan selain gaji yang diberikan kepada pegawai yang aktif berdasarkan kompetensi dan kinerja. Tunjangan Kinerja merupakan fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh seorang individu pegawai yang sejalan dengan kinerja yang hendak dicapai oleh instansinya.

Insentif dapat diartikan sebagai salah satu bentuk pemberian kompensasi secara langsung yang merupakan kontra prestasi di luar upah atau gaji, dan mempunyai hubungan dengan prestasi sehingga disebut pula sebagai *pay for performance* (pembayaran atas prestasi).

Namun apabila upah dan gaji diberikan sebagai kontra prestasi atas kinerja standar pekerja, maka insentif merupakan tambahan kompensasi atas kinerja di atas standar yang ditentukan, dengan tujuan menjadi faktor pendorong untuk meningkatkan prestasi kerja di atas standar.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan salah satu bentuk rangsangan yang sengaja diberikan kepada karyawan untuk mendorong semangat kerja karyawan agar mereka bekerja lebih produktif lagi, meningkatkan prestasinya dalam mencapai tujuan organisasi.

#### **b. Jenis-jenis insentif**

Pada dasarnya ada dua jenis insentif yang umum diberikan, seperti yang diuraikan oleh Sarwoto (2016:29), yaitu:

##### **1) Insentif Finansial**

Insentif finansial merupakan insentif yang diberikan kepada karyawan atas hasil kerja mereka dan biasanya diberikan dalam bentuk uang berupa bonus, komisi, pembagian laba, dan kompensasi yang ditangguhkan, serta dalam bentuk jaminan sosial berupa pemberian rumah dinas, tunjangan lembur, tunjangan kesehatan dan tunjangan-tunjangan lainnya.

##### **2) Insentif Non Finansial**

Insentif non finansial dapat diberikan dalam berbagai bentuk, yaitu:

- a) Pemberian piagam penghargaan.
- b) Pemberian pujian lisan ataupun tertulis, secara resmi ataupun pribadi.
- c) Ucapan terima kasih secara formal maupun informal.
- d) Promosi jabatan kepada karyawan yang baik selama masa tertentu serta dianggap mampu.
- e) Pemberian tanda jasa/medali kepada karyawan yang telah mencapai masa kerja yang cukup lama dan mempunyai loyalitas yang tinggi.
- f) Pemberian hak untuk menggunakan sesuatu atribut jabatan (misalnya pada mobil atau lainnya).
- g) Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.

Werther dan Davis (2012:413) menunjukkan adanya beberapa bentuk dalam pemberian insentif, yaitu sebagai berikut :

- 1) *Piecework* merupakan pembayaran diukur menurut banyaknya unit atau satuan barang atau jasa yang dihasilkan.
- 2) *Production bonuses* merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi yang melebihi target yang ditetapkan.
- 3) *Commissions* merupakan persentase harga jual atau jumlah tetap atas barang yang dijual.
- 4) *Maturity curves* merupakan pembayaran berdasarkan kinerja yang dirangking menjadi: *marginal, below average, average, good, outstanding.*

- 5) *Merit raises* merupakan pembayaran kenaikan upah diberikan setelah evaluasi kinerja.
- 6) *Pay-for-knowledge/pay-for-skills* merupakan kompensasi karena kemampuan menumbuhkan inovasi.
- 7) *Non-monetary incentives*, merupakan penghargaan diberikan dalam bentuk plakat, sertifikat, liburan, dan lain-lain.
- 8) *Executive incentives*, merupakan insentif yang diberikan kepada eksekutif yang perlu mempertimbangkan keseimbangan hasil jangka pendek dengan kinerja jangka panjang.
- 9) *International incentives*, diberikan karena penempatan seseorang untuk penempatan di luar negeri.

Ukuran yang dapat dipergunakan untuk memberikan insentif adalah sebagai berikut:

- 1) Ukuran insentif terhadap jumlah keluaran dilakukan dengan menggunakan pembayaran berdasar *piece rate* atau komisi penjualan.
- 2) Ukuran terhadap kualitas keluaran dilakukan dengan menggunakan berdasar *piece rate* hanya untuk yang mencapai standar, atau komisi hanya diberikan untuk penjualan tanpa piutang ragu-ragu.
- 3) Ukuran insentif atas keberhasilan mencapai tujuan diberikan dalam bentuk bonus untuk penjualan yang mencapai jumlah tertentu dalam waktu yang ditentukan sebelumnya.
- 4) Ukuran insentif atas jumlah keuntungan diberikan dalam bentuk *profit sharing*.

- 5) Ukuran insentif atas efisiensi biaya diberikan dalam bentuk *gain sharing*.
- 6) Ukuran insentif atas keterampilan pekerja diberikan dalam bentuk *skill-based pay*.

Menurut cakupannya, insentif dapat diberikan pada individu atau pada seluruh organisasi, yaitu :

- 1) *Individual incentive* merupakan insentif yang diberikan secara perorangan atas prestasi kerjanya dan dapat berupa sistem insentif berikut ini :
  - a) Bonus adalah insentif kinerja individual dalam bentuk pembayaran khusus di atas gaji pekerja.
  - b) *Merit salary system* merupakan sistem pembayaran yang mengaitkan imbalan dengan prestasi kerja seorang.
- 2) *Companywide insentives* merupakan insentif yang dapat berlaku untuk semua pekerja dalam organisasi dan dapat berupa sistem:
  - a) *Profit-sharing plan* merupakan program insentif yang memberi pekerja keuntungan perusahaan di atas tingkat tertent.
  - b) *Gain -sharing* adalah program insentif untuk membagikan bonus kepada pekerja yang kinerjanya dapat memperbaiki produktifitas.
  - c) *Pay for knowledge plan* merupakan program insentif untuk mendorong pekerja untuk belajar keterampilan baru atau mejadi cakap di pekerjaan berbeda.

#### 4. Motivasi

##### a. Pengertian motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti dorongan/ daya gerak. Motivasi adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang (Hasibuan, 2011: 92). Motivasi merupakan keinginan, hasrat dan tenaga penggerak yang berasal dari dalam diri manusia untuk melakukan sesuatu atau untuk berbuat sesuatu (Simamora, 2011:131).

Motivasi (*motivation*) adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu (Robbins dalam Winardi, 2011: 2). Sedangkan menurut Donald (2007: 106) motivasi adalah: *Motivation is an energy change within the person characterized by affective arousal and anticipatory goal reaction*, yang berarti bahwa motivasi adalah. suatu perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan.

Rumusan tersebut di atas mengandung tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu pertama motivasi dimulai perubahan energi dalam pribadi karena perubahan tertentu pada sistem neurologis, kedua motivasi ditandai oleh timbulnya perasaan (*affective arousal*) yang mengakibatkan perubahan tingkah laku yang bermotif (dapat diamati perbuatannya) dan ketiga motivasi ditandai oleh reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan. Sejalan dengan itu, Wahjosumidjo (2010:177)

berpendapat bahwa motivasi kerja sebagai dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Maslow 1994 dalam Rivai (2016:47), mengembangkan teori motivasi yang dikenal dengan hirarki kebutuhan meliputi: 1) kebutuhan fisiologis, keselamatan dan keamanan (*safety and security*); 2) kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni aman dari ancaman lingkungan atau kejadian, rasa memiliki (*belongingness*); 3) kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta; 4) kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan orang lain; dan 5) kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian dan potensi.

Menurut Simamora (2011:378), motivasi adalah suatu proses mengembangkan diri dan mengarahkan perilaku individu atau kelompok, agar individu atau kelompok itu menghasilkan keluaran yang diharapkan, sesuai dengan sasaran atau tujuan yang diinginkan oleh organisasi. Selanjutnya Rivai (2016:455), motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan.

Daft (2012:363), motivasi adalah kekuatan-kekuatan internal atau eksternal seseorang yang dapat membangkitkan antusiasme dan perlawanan untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu. Kekuatan

internal bersumber dari dalam diri individu (motivasi internal), sedangkan kekuatan eksternal bersumber dari luar individu (motivasi eksternal). Motivasi internal dapat berasal dari pekerjaan menantang, adanya pengakuan dari atasan atas prestasi yang dicapai bawahan, dan adanya harapan bagi kemajuan karir pegawai. Sedangkan motivasi eksternal yang menyebabkan seseorang melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan karena ada rangsangan dari luar yang dapat berwujud benda maupun bukan benda termasuk pemenuhan kebutuhan pegawai. Motivasi internal dan eksternal tersebut mempunyai persamaan yaitu adanya tujuan yang ingin dicapai seseorang dengan melakukan suatu kegiatan.

Definisi motivasi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut berbeda-beda menurut rumusannya, namun pada dasarnya adalah sama dan mengandung unsur-unsur, antara lain; adanya dorongan yang dipengaruhi kebutuhan, perubahan sikap dan perilaku, serta tujuan. Dengan demikian, motivasi adalah segala sesuatu yang dapat mendorong, merangsang dan membangkitkan daya gerak seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dan mencapai tujuan.

#### **b. Teori motivasi**

Motivasi seseorang ditentukan oleh motif yang dimilikinya. Motif adalah kebutuhan, keinginan, tekanan, dorongan, dan desakan hati yang membangkitkan dan mempertahankan gairah individu untuk mengerjakan sesuatu. Maslow dalam Robbins (2016:210) mengemukakan sejumlah proposisi penting tentang perilaku manusia.



- 1) Manusia merupakan makhluk yang serba berkeinginan (*man is wanting being*). Ia senantiasa menginginkan sesuatu dan ia senantiasa menginginkan lebih banyak. Tetapi, apa yang diinginkannya tergantung pada apa yang sudah dimiliki olehnya. Segera setelah salah satu di antara kebutuhan manusia dipenuhi muncullah kebutuhan lain. Proses tersebut tiada akhirnya, ia berkelanjutan sejak manusia lahir, hingga ia meninggal dunia. Oleh karenanya, sekalipun kebutuhan tertentu telah terpenuhi, kebutuhan-kebutuhannya pada umumnya tidak mungkin terpuaskan seluruhnya.
- 2) Sebuah kebutuhan yang dipenuhi, bukanlah sebuah motivator perilaku. Hanya kebutuhan-kebutuhan yang tidak terpenuhi, memotivasi perilaku. Untuk menjelaskannya perhatikan misalnya kebutuhan kita akan hawa udara. Kebutuhan tersebut hanya mempengaruhi perilaku kita, apabila kita tidak mendapatkannya, atau mengalami ancaman tidak mendapatkan hawa udara yang kita perlukan. Jadi, dengan demikian hanya kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan timbulnya kekuatan-kekuatan besar, atas apa yang dilakukan seseorang individu.
- 3) Kebutuhan manusia diatur dalam suatu seri tingkatan-suatu hirarki menurut pentingnya masing-masing kebutuhan. Segera setelah kebutuhan-kebutuhan pada tingkatan lebih rendah, kurang lebih terpenuhi, maka muncullah kebutuhan pada tingkat berikut yang lebih tinggi, yang menuntut pemuasan.

Teori-teori motivasi yang berkembang pada kurun waktu ini secara umum mengungkapkan bahwa pekerja (pegawai) memiliki berbagai motif atau kebutuhan di samping uang. Kebutuhan ini mereka peroleh dari status dan pekerjaan yang mereka kerjakan. Tiga teori yang paling terkenal menunjang pendapat ini dikembangkan Maslow dengan teori kebutuhan; Herzberg dengan teori dua faktor; dan McClelland dengan teori kebutuhan berprestasi.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang akan berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarah kepada perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (Maslow, 1994:84). Kebutuhan yang telah terpenuhi akan membawa kepuasan pada tingkat tersebut, selanjutnya memunculkan dorongan untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.

Menurut Maslow dalam Sedarmayanti (2014:234), kebutuhan yang tidak terpenuhi dalam waktu yang relatif lama, tidak dapat menjadi motivator yang aktif dalam bekerja. Ia hanya akan bekerja sebagaimana yang selama ini dilakukan. Seseorang tidak ingin meningkatkan kerjanya, karena kebutuhan yang berada di tingkat yang paling atas, tidak akan muncul dan ingin ia penuhi. Dalam kenyataannya, tingkat kebutuhan manusia tidak selamanya berjenjang sebagaimana yang dikemukakan oleh Maslow tersebut. Artinya, sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu bersamaan ingin menikmati/membutuhkan rasa aman, rasa dihargai, ingin berkembang dan lain sebagainya.

Selanjutnya teori Herzberg telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi. Teori ini dikenal dengan Model Dua Faktor dari motivasi, yaitu motivasional dan faktor hygiene/pemeliharaan. Faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan faktor yang sifatnya ekstrinsik yang bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kerjanya.

Menurut Herzberg dalam Martoyo (2007:235), yang tergolong sebagai faktor motivasional adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang karyawan dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, kebijaksanaan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Berdasarkan teori Herzberg ini, seseorang berprestasi sangat ditentukan oleh dua hal, yaitu bersumber dari dalam diri seseorang (sifat intrinsik) seperti: pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan karier dan pengakuan orang lain, dan faktor faktor ekstrinsik yang bersumber dari luar diri seseorang misalnya dari organisasi.

Motivasi kerja dalam kaitannya dengan kepegawaian, Pasal 32 Undang-Undang Kepegawaian Nomor 43 Tahun 1999 menjelaskan

bahwa untuk meningkatkan kegairahan bekerja, diselenggarakan usaha kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan Undang-Undang Kepegawaian tersebut, dapat ditafsirkan bahwa pegawai yang menunjukkan kegairahan bekerja dan prestasi kerja akan diberikan motivasi kerja dalam bentuk kesejahteraan berupa tambahan gaji.

### c. Jenis-jenis dan pengukuran motivasi

Banyak pimpinan/manajer yang ambisius sangat didorong untuk mencapai status dan kekuasaan, dan sangat sulit untuk memahami bahwa tidak semua orang yang bekerja di bawah pimpinannya bisa didorong dengan nilai-nilai yang sama. Perbedaan-perbedaan individual antar para bawahan sangat membuat makin komplis tugas memberikan motivasi yang harus dilakukan oleh para pimpinan.

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda. Perbedaan ini karena setiap anggota suatu organisasi secara biologis maupun psikologis berbeda pula. Pimpinan/manajer perlu mengetahui motivasi para bawahannya, sebab faktor ini akan menentukan jalannya organisasi dalam pencapaian tujuan.

Motivasi bisa ditimbulkan oleh faktor internal atau eksternal tergantung asal-usul kegiatan dimulai. Motivasi internal berasal dari diri pribadi seseorang, sedangkan motivasi eksternal dibangun atas motivasi internal dan keberadaan dalam organisasi yang sangat tergantung pada anggapan dan teknik-teknik yang dipakai pimpinan organisasi dalam memotivasi bawahannya (Moekijat, 2012:57).

## 1) Motivasi Internal

Kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi internalnya. Kekuatan ini akan mempengaruhi pikirannya. Penggolongan motivasi internal yang dapat diterima secara umum belum mendapat kesepakatan para ahli. Namun demikian, psikolog-psikolog menyetujui motivasi internal dapat dikelompokkan kedalam dua kelompok, yaitu:

a) Motivasi fisiologis yang merupakan motivasi alamiah (biologis)

b) Motivasi psikologis, yang dapat dikelompokkan dalam tiga kategori dasar, yaitu:

- Motivasi kasih sayang (*affectional motivation*), yaitu motivasi untuk menciptakan dan memelihara kehangatan, keharmonisan dan kepuasan batiniah (emosional) dalam berhubungan dengan orang lain.
- Motivasi mempertahankan diri (*ego-defensif motivation*), yaitu motivasi untuk melindungi kepribadian seseorang.
- Motivasi memperkuat diri (*ego-bolstering motivation*), yaitu motivasi untuk mengembangkan kepribadian seseorang.

## 2) Motivasi Eksternal

Motivasi eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada di dalam diri individu yang dipengaruhi faktor-faktor intern yang dikendalikan oleh pimpinan/manajer, yaitu meliputi suasana kerja

seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijaksanaan perusahaan, dan hubungan kerja seperti penghargaan, kenaikan pangkat dan tanggung jawab.

Pimpinan/manajer perlu mengenal jenis motivasi eksternal untuk mendapatkan tanggapan yang positif dari bawahannya. Tanggapan positif ini menunjukkan bawahannya bekerja demi kemajuan organisasi. Pimpinan/ manajer dapat mempergunakan motivasi eksternal yang positif ataupun negatif. Motivasi positif memberikan penghargaan untuk pelaksanaan kerja baik, sedangkan motivasi negatif memperlakukan hukuman bila pelaksanaan kerja jelek.

### 3) Motivasi Internal dan Eksternal

Motivasi internal dan eksternal adalah menggabungkan motivasi internal dan eksternal yang dikembangkan oleh Douglas Mc. Gregor merumuskan perbedaan dua teori dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori itu disebutnya dengan nama teori X dan teori Y. Teori tradisional mengenai kehidupan perusahaan banyak karyawan diarahkan dan dikendalikan atas dasar teori X. Anggapan-anggapan yang mendasari teori X adalah:

- a) Rata-rata para pekerja itu malas, tidak suka bekerja dan akan menghindarinya.
- b) Pekerja pada dasarnya tidak suka bekerja, maka harus dipaksa, dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman dan karyawan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.

c) Rata-rata para pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi yang kecil, keamanan dirinya di atas segala-galanya.

Selanjutnya pengukuran motivasi diketahui dengan melakukan survei dalam mendiagnosis bidang masalah tertentu kepada pegawai, sebagai contoh, kuesioner diberikan guna mengumpulkan ide untuk memperbaiki sistem penghargaan kinerja atau untuk menentukan seberapa puas para karyawan dengan program tunjangan mereka. Menurut Davis & Newstrom (2015:186), salah satu jenis survei yang sering dilakukan oleh banyak organisasi adalah survei sikap (*attitude survey*) yang berfokus pada perasaan dan keyakinan para pegawai tentang pekerjaannya dan organisasi. Dengan berfungsi sebagai cara untuk mendapatkan data tentang cara pegawai memandang pekerjaan, supervisor, rekan kerja, kebijakan dan praktik organisasional, pengembangan dan jaminan pegawai/karyawan serta lingkungan pekerjaan. Survei ini dapat menjadi awal mula untuk meningkatkan motivasi kerja dalam periode waktu yang lebih lama.

Murray dalam Mangkunegara (2015:69), karakteristik orang yang mempunyai motivasi tinggi dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya
- 2) Kreatif dan inovatif
- 3) Melakukan sesuatu untuk mencapai kesuksesan

- 4) Menyelesaikan tugas-tugas memerlukan usaha dan keterampilan
- 5) Selalu mencari sesuatu yang baru.
- 6) Berkeinginan menjadi orang terkenal/menguasai bidang tertentu.
- 7) Melakukan pekerjaan yang sukar dengan hasil yang memuaskan.
- 8) Inisiatif kerja tinggi
- 9) Melakukan sesuatu yang lebih baik dari pada orang lain.

Robbins (2016), pengukuran motivasi dapat dilakukan

dengan melihat beberapa aspek, yaitu:

- 1) Mempunyai sifat agresif
- 2) Kreatif di dalam melaksanakan pekerjaan
- 3) Mutu pekerjaan meningkat dari hari ke hari
- 4) Mematuhi jam kerja
- 5) Tugas yang diberikan dilaksanakan sesuai dengan kemampuan.
- 6) Inisiatif kerja yang tinggi dapat mendorong prestasi kerja
- 7) Kesetiaan dan kejujuran
- 8) Terjalin hubungan kerja antara karyawan dengan pimpinan
- 9) Tercapai tujuan perorangan dan tujuan organisasi
- 10) Menghasilkan informasi yang akurat dan tepat.

Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi, cenderung akan melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan berusaha menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Oleh karena itu,



indikator-indikator yang digunakan untuk pengukur variabel motivasi kerja mengacu pada teori Maslow, yakni: 1) pemenuhan kebutuhan fisiologi; 2) pemenuhan rasa aman dalam bekerja; 3) pemenuhan kebutuhan akan cinta, interaksi, dan rasa memiliki; 4) pemenuhan kebutuhan akan penghargaan; dan 5) pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri.

## 5. Kinerja pegawai

### a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan prestasi yang dihasilkan dari suatu proses atau cara bertindak dalam suatu fungsi. Kinerja sebagai suatu proses adalah berkenaan dengan aktivitas sumberdaya manusia dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Oleh karena itu, kinerja adalah aktivitas yang berkaitan dengan unsur-unsur yang terlibat dalam suatu proses, maka pencapaian hasil (*output*) yang diinginkan adalah standar suatu kerja dalam organisasi.

Menurut Hamzah (2011:99), bahwa kinerja merupakan suatu proses manajemen yang dirancang untuk mengembangkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa sehingga baik tujuan individu maupun tujuan organisasi dapat bertemu.

Kinerja adalah aktifitas yang berkaitan dengan unsur-unsur yang terlibat dalam suatu *input* dan proses untuk menghasilkan suatu *output* dan *benefit*. Kinerja pegawai pada dasarnya adalah kemampuan untuk mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan maksud untuk menjaga kualitas pekerjaan

(Simamora, 2015:231). Hal yang sama juga dikemukakan oleh Scott (2010:18) bahwa kinerja merupakan suatu implementasi masukan (*input*) staf dalam menjalankan aktivitas sehari-hari (*process*) untuk menciptakan berbagai keluaran (*output*) yang berkualitas sesuai strategi dalam berbagai aktivitas teknis, taktik, dan praktis dalam menghasilkan *outcome* atau *benefit*.

Syaifullah (2010:19) memberikan batasan mengenai kinerja yaitu: 1) *input* dalam mengembangkan tugas pokok sesuai dengan yang ingin dikerjakan; 2) proses pelaksanaan prosedur pelayanan diselenggarakan berdasarkan kompetensi; 3) *output* yang didukung oleh kompetensi staf; 4) perolehan hasil (*outcome*) dari pelayanan kepada masyarakat sesuai kompetensi yang dimiliki; dan 5) manfaat dari proses pelayanan kepada masyarakat.

Thoha (2011:31) mengemukakan bahwa kinerja atau perilaku seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor lingkungan organisasi. Faktor individu meliputi: kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman, penghargaan, dan sebagainya. Sedangkan faktor lingkungan organisasi meliputi: tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem pendidikan, kepemimpinan, dan sebagainya. Namun demikian, kinerja tidaklah terjadi secara otomatis, dimana hal ini akan menjadi lebih baik apabila penggunaan sistem penilaian manajemen yang baik.

Timple (2011:48) mendefinisikan kinerja sebagai akumulasi elemen yang saling berkaitan, antara lain:

a. Tingkat keterampilan

Tingkat keterampilan adalah sejauh mana pegawai memiliki pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis serta tenaga kerja untuk menghasilkan kinerja.

b. Tingkat upaya

Upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang mendorong pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya. Meskipun pegawai memiliki tingkat keterampilan untuk melakukan pekerjaan, mereka tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit berupaya atau tidak ada upaya sama sekali.

c. Kondisi eksternal

Elemen penentu kinerja adalah sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas pegawai. Pegawai mungkin saja tidak berhasil meskipun pegawai mempunyai tingkat keterampilan dan upaya yang diperlukan. Hal ini diakibatkan oleh kondisi-kondisi yang tidak mendukung yang berada di luar kendali pegawai, misalnya keadaan ekonomi atau sarana pengembangan.

Manajemen kinerja menurut Livison 1979 dalam Sedarmayanti (2017:261) adalah proses menyeluruh untuk mengamati kinerja pegawai, dalam hubungannya dengan persyaratan jabatan, jangka waktu tertentu (yakni: menjelaskan apa yang diharapkan pegawai, menetapkan tujuan, memberi bimbingan langsung tentang bagaimana melakukan pekerjaan, menyimpan dan mengakses informasi tentang kinerja), kemudian membuat penilaian tentang kinerja itu. Selanjutnya

menurut Simamora (2015:114), manajemen kinerja sebagai alat perilaku kerja para pegawai yang dipadukan dengan tujuan-tujuan organisasi. Lebih lanjut dikatakan bahwa sebagian besar sistem manajemen kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu:

- a. Mendefinisikan kinerja; sangat penting untuk menunjang tujuan-tujuan strategis organisasi. Penetapan sasaran-sasaran yang jelas bagi masing-masing pegawai adalah komponen kritis dari manajemen kinerja.
  - b. Mengukur kinerja: dapat dilakukan dengan mengukur bermacam-macam jenis kinerja lewat berbagai cara. Kuncinya adalah sering mengukur kinerja dan menggunakan informasi tersebut untuk koreksi-koreksi pertengahan periode.
  - c. Umpan balik dan pengarahan: untuk meningkatkan kinerja, pegawai membutuhkan informasi tentang kinerja mereka, disertai dengan arahan-arahan dalam meraih tingkat hasil-hasil berikutnya.
- Peningkatan kinerja pegawai berarti mempersiapkan pegawai untuk memikul tanggung jawab yang diberikan dan berkaitan dengan kemampuan intelektual dan emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

#### **b. Penilaian Kinerja**

Penentuan sistem penilaian kinerja yang dilakukan oleh setiap lembaga/organisasi tidak terlepas dari lingkungannya, dan ini meliputi beberapa dimensi seperti dimensi hukum, politik, organisasi, dan *psychometric*. Berbagai dimensi dari penilaian kinerja tersebut terikat

pada sistem sosial yang simbiotik. Setiap perubahan yang terjadi pada salah satu dimensi bisa menyebabkan perubahan pada dimensi lain. Penilaian kinerja yang demikian tidak berdiri sendiri.

Penilaian kinerja merupakan suatu mekanisme yang baik untuk mengendalikan orang dan sekaligus mekanisme untuk memastikan bahwa pegawai pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh para pemimpin mereka.

Penilaian kinerja yang diformulasikan menurut Davis (2015: 98) bahwa kinerja adalah kumpulan dari serangkaian hasil kerja menurut, kualitas, efisiensi dan efektivitas kerja dalam mencapai tujuan. Formulasi tersebut sebagai berikut:

*Performance = quantity, quality, eficient and effectivity*

Formulasi ini menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh individu sumber daya manusia sangat ditentukan dari pencapaian kuantitas kerja yang banyak, kualitas kerja yang bermutu, efektivitas kerja yang tepat sasaran dan efektivitas kerja sesuai dengan manfaat yang dicapai.

Menurut Dessler (2011: 2) bahwa ada beberapa alasan untuk menilai kinerja, yaitu: Pertama, penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji; Kedua, penilaian memberi satu peluang bagi anda dan bawahan anda untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan. Penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karier karena penilaian

itu memberikan satu peluang yang baik untuk meninjau rencana karir pegawai dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkannya.

Penilaian kinerja secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau diberikan. Evaluasi menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi organisasi, dan dengan demikian, pada kisaran berapa gaji yang diberikan kepada pekerja tersebut.

Berbagai pengertian dari penilaian kinerja yang dikemukakan oleh para ahli antara lain: Simamora (2011:415) mengemukakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang berkenaan dengan organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kinerja individu. Selanjutnya Moekijat (2012:86) mendefenisikan penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kinerja dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh pegawai.

Wursanto (2014:69) mengatakan penilaian kinerja pegawai adalah suatu proses penilaian kinerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan. Sedangkan Handoko (2012:135) mengatakan bahwa penilaian kinerja pegawai adalah proses yang dilakukan organisasi-organisasi dalam mengevaluasi atau menilai kinerja pegawai.

Penilaian kinerja karyawan dikenal dengan istilah "*Performance Rating*" atau "*Performance Appraisal*". Menurut Mangkunegara (2015: 69) bahwa penilaian kinerja pegawai merupakan

evaluasi sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan untuk diberi penilaian sesuai standar kerja yang ditetapkan oleh suatu organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, penilaian kinerja pegawai adalah suatu proses penilaian hasil kerja pegawai yang dilakukan pimpinan organisasi secara sistematis berdasarkan tugas yang diberikan kepadanya sesuai reputasi standar kinerja yang dicapainya. Penilaian kinerja berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja pegawai tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi pegawai agar bisa memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan.

Menurut Gomes (2013:146), ada beberapa dimensi yang terdapat dalam sistem penilaian kinerja yaitu:

1) Dimensi psikometrik

Pandangan psikometrik menyatakan bahwa baik resep yang sah maupun hambatan-hambatannya, ditantang oleh validitas dan reliabilitas dari instrumen yang digunakan. Para psikolog malah berusaha mengembangkan suatu hal pengukur kinerja. Berdasarkan pendapat mereka, perhatian dipusatkan pada mekanisme penilaian dan bukannya perdebatan kebijaksanaan. Mereka memperdebatkan sebab-sebab *distribution errors* (kesalahan penyebaran), efek halo, kelonggaran, dan kecenderungan memusat. Pandangan mereka menghasilkan banyak pandangan baru mengenai dinamika hubungan atasan-bawahan.

## 2) Dimensi organisasi

Dinamika organisasi sering berpengaruh terhadap berhasil/tidaknya sistem penilaian. Studi Ilgen dan Feldman tahun 1984, menunjukkan bahwa kesempatan pengamatan dari seorang penilai terikat pada konteks proses penilaian. Dalam beberapa organisasi, para supervisor bukan hanya sekedar tidak mempunyai kesempatan untuk mengamati para pekerja di tempat kerja dan membuat penilaian yang dapat diterima. Sulit mengamati secara terpisah seorang pegawai dari kelompok kerjanya. Pengelompokan tempat kerja di organisasi publik, juga memainkan peranan dalam pengembangan reputasi kerja para pekerja.

Iklim organisasi mempengaruhi sikap terhadap pelatihan para penilai. Perhatian organisasi terhadap pelatihan sangat ditentukan oleh sikap dari para penilai terhadap proses pelatihan itu sendiri. Organisasi akan melakukan investasi berupa pelatihan terhadap para penilai karena akan meningkatkan keterampilan mereka, sekalipun biaya pelatihan mahal.

## 3) Dimensi politik

Probst Tahun (1998:71), mengamati bahwa menilai atau tidak menilai bukan lagi merupakan permasalahan. Hal yang pokok adalah bagaimana menilai secara tepat, mudah, dan tanpa kerugian, dan tanpa menimbulkan permusuhan. Politik manajemen sumberdaya manusia mengusulkan bahwa pilihan terhadap suatu instrumen penilaian kinerja, juga prosesnya itu sendiri, memerlukan



negosiasi antara kelompok kepentingan. Kelompok tersebut termasuk staf manajemen sumberdaya manusia tingkat pusat, para supervisor, garis depan, serikat-serikat pekerja, dan kelompok-kelompok pekerja yang informal.

Menurut Prawirosentono (2013:236-239) terdapat beberapa hal yang perlu diketahui yang dapat digunakan sebagai indikator penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) terhadap seorang pegawai atau aparatur yakni antara lain:

- 1) Pengetahuan seorang pegawai tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 2) Apakah pegawai mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang pegawai.
- 3) Apakah pegawai mengetahui standar mutu pekerjaan yang disyaratkan kepadanya.
- 4) Sejauh mana tingkat produktivitas pegawai. Hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh pegawai.
- 5) Pengetahuan teknis pegawai terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan pegawai menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab.
- 6) Seberapa jauh pegawai tergantung kepada orang lain dalam melaksanakan pekerjaannya, karena hal ini berkaitan dengan

kemandirian (*self confidence*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

- 7) *Judgment* atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk mempengaruhi kinerjanya, karena mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.
- 8) Kemampuan berkomunikasi dari seorang pegawai, baik sesama rekan maupun terhadap atasannya.
- 9) Kemampuan bekerjasama dengan pegawai maupun orang lain, karena dalam ini sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.
- 10) Kehadiran dalam rapat yang disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan kepada orang lain, karena dalam hal ini mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang pegawai.
- 11) Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam kinerja terutama bagi pegawai yang berbakat “memimpin” sekaligus memobilisasi dan memotivasi teman-temannya untuk bekerja lebih baik.
- 12) Minat untuk memperbaiki kemampuan diri sendiri yang menjadi faktor lain menilai kinerja seorang pegawai.
- 13) Faktor kesesuaian antara disiplin ilmu yang dimiliki dengan penempatan pada bidang tugas.

Untuk menilai kinerja, tidak hanya dibutuhkan indikator yang tepat tetapi hal penting lainnya adalah ukuran atau kriteria yang digunakan dalam penilaian. Bernadin dan Russel (2011:243)

mengatakan bahwa di dalam menilai kinerja ini terdapat beberapa kriteria yang dapat dilihat antara lain:

- 1) *Quality*, yaitu tingkat hasil yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menyelesaikan suatu bekerja.
- 2) *Quantity*, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam bekerja.
- 3) *Timeliness*, yaitu tingkat ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan aktivitas kerjanya, sehingga dengan demikian dia dapat melakukan aktivitas lainnya.
- 4) *Cost-Efficiency*, yaitu suatu tingkat efesiensi dalam menggunakan waktu dalam bekerja.
- 5) *Need for Supervision*, yakni suatu tingkat kemandiriannya dalam bekerja.
- 6) *Impersonal impact*, dampak hubungan antar pribadi baik antar sesama rekan sekerja maupun antar atasan dan bawahan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diringkas menjadi tiga kelompok instrumen utama, yaitu:

- 1) Prestasi kerja, terdiri dari *quantity of work, quality of work, speed of work*.
- 2) Kepribadian, yang terdiri dari *attitude, dicipliness, honesty, responsibility, tidiness/groomy, healty, loyalty*.
- 3) Kemampuan kerja, yang terdiri dari *Cooperation, Initiative, Quick Action, Leadership*.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Mangkunegara (2015:13) yang merumuskan:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} \times \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} \times \text{Skill}$$

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*), artinya pimpinan dan pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted dan genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

Faktor motivasi (*motivation*) diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Simamora (2015:500), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- 1) Faktor individu yang terdiri atas: kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.
- 2) Faktor psikologi yang terdiri dari atas: persepsi, sikap, *personality*, pembelajaran, dan motivasi.
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi. Dengan kata lain, kinerja individu adalah hasil atribut individu yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu dan faktor psikologis. Kinerja individu juga merupakan hasil upaya kerja (*work effort*) yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu. Kinerja individu adalah hasil dukungan organisasi yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu yang meliputi faktor organisasi.

Menurut Timple (2011:31), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (*dispositional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya

untuk memperbaiki kemampuannya. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti: perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya, antara lain: insentif dan motivasi. Oleh karena itu, ketiga faktor tersebut perlu dikaji agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan di masa akan datang.

## B. Kerangka Berpikir

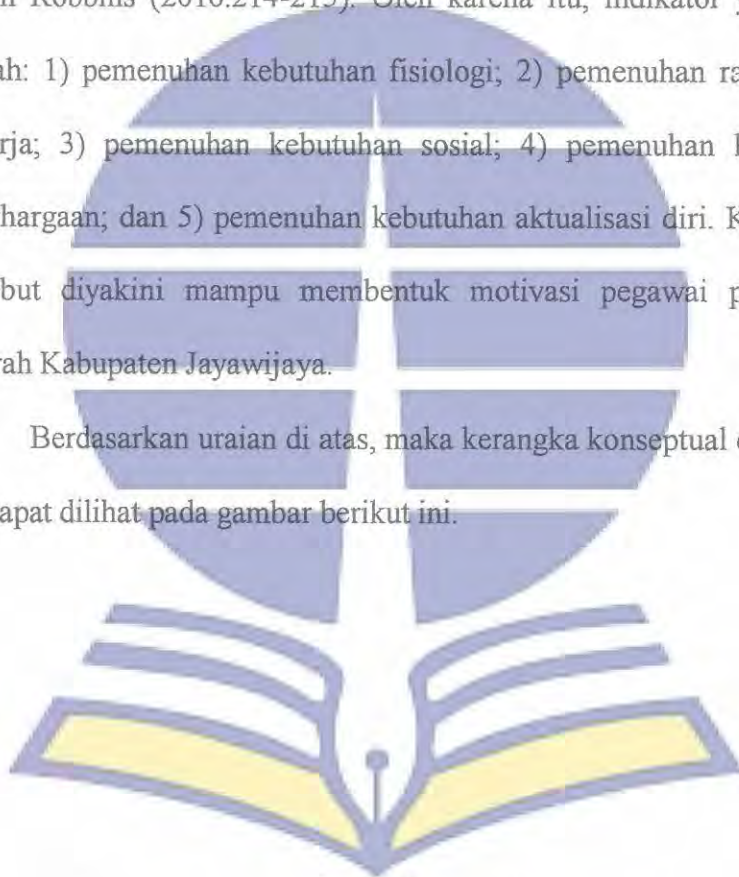
Kinerja yang diformulasikan Davis (2015: 98) bahwa kinerja adalah kumpulan dari serangkaian hasil kerja menurut kuantitas, kualitas, efisiensi, dan efektivitas kerja dalam mencapai tujuan. Formulasi tersebut adalah: *Performance = quantity, quality, efecient and effectivity*. Formulasi ini menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh individu sumber daya manusia sangat ditentukan dari pencapaian kuantitas hasil kerja yang banyak, kualitas hasil kerja yang bermutu, efektivitas kerja yang tepat sasaran, dan efektivitas kerja sesuai dengan manfaat yang dicapai. Keempat indikator tersebut diyakini mampu membentuk kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya.

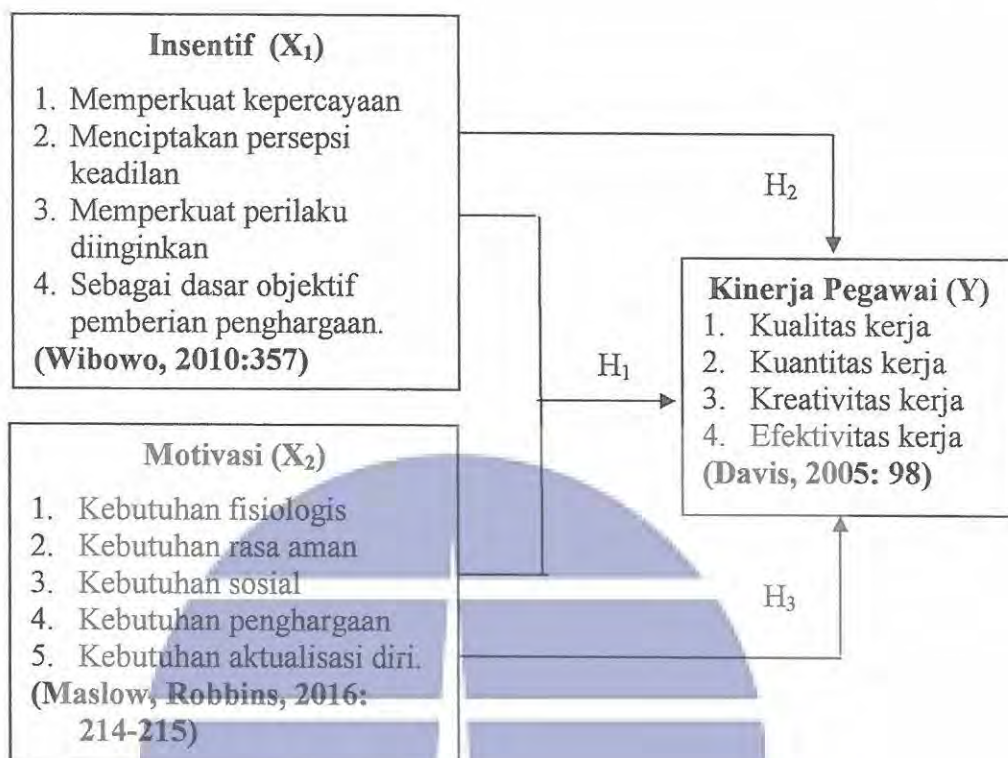
Konsep insentif menurut Wibowo (2010:357), mengatakan bahwa insentif yang menghubungkan pembayaran dengan kinerja mempunyai keuntungan dan kerugian. Keuntungannya adalah memperkuat kepercayaan, menciptakan persepsi keadilan, memperkuat perilaku diinginkan, dan

mengusahakan dasar objektif untuk memberikan penghargaan. Keempat indikator tersebut diyakini mampu membentuk insentif pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya.

Konsep motivasi mengacu pada teori Maslow yaitu orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarah kepada perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri) Maslow dalam Robbins (2016:214-215). Oleh karena itu, indikator yang digunakan adalah: 1) pemenuhan kebutuhan fisiologi; 2) pemenuhan rasa aman dalam bekerja; 3) pemenuhan kebutuhan sosial; 4) pemenuhan kebutuhan akan penghargaan; dan 5) pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri. Kelima indikator tersebut diyakini mampu membentuk motivasi pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini.





Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

Keterangan: H<sub>1</sub> = Hipotesis pertama  
 H<sub>2</sub> = Hipotesis kedua  
 H<sub>3</sub> = Hipotesis ketiga

### C. Hipotesis

Berdasarkan masalah pokok yang telah dikemukakan, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Insentif dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya (H<sub>1</sub>).
2. Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya (H<sub>2</sub>).
3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya (H<sub>3</sub>).



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan survei dan menyebar kuesioner untuk menganalisis fakta dan data-data yang menunjang keterangan yang diperlukan untuk mendukung pembahasan penelitian. Sedangkan jenis penelitian adalah deskriptif kuantitatif yaitu menguraikan dan menjelaskan pengaruh insentif dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya.

#### B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian akan dilaksanakan di Kabupaten Jayawijaya tepatnya pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya, dengan pertimbangan kinerja pegawai masih perlu ditingkatkan melalui pemberian insentif dan motivasi yang memadai agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan di masa akan datang. Sedangkan waktu yang dibutuhkan untuk melakukan penelitian ini mulai bulan Februari sampai April 2019.

#### C. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data kuantitatif, yaitu data yang diperoleh peneliti dan disajikan dalam bentuk angka-angka atau laporan seperti data jumlah pegawai dan data-data dari kuesioner penelitian.
2. Data kualitatif, yaitu data berupa informasi, keterangan, profil kantor yang diperoleh melalui observasi dan disajikan dalam bentuk non angka.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini bersumber dari:

1. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti melalui hasil penelitian langsung terhadap obyek yang diteliti. Data tersebut diperoleh melalui metode observasi dari responden dan juga dari kuesioner penelitian.
3. Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari berbagai sumber antara lain melalui: buku, karya ilmiah, dokumentasi atau laporan tertulis lainnya yang bersumber dari Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode pengumpulan data, sebagai berikut:

1. Kuesioner, yaitu peneliti mengumpulkan data dengan cara mengedarkan daftar pertanyaan kepada 84 orang responden yang disusun sesuai variabel yang digunakan (insentif, motivasi, dan kinerja pegawai) berdasarkan wawancara dan observasi pendahuluan yang telah dilakukan serta berdasarkan hasil analisis dan evaluasi kriteria yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya.
2. Observasi yaitu peneliti melakukan pengumpulan data melalui pengamatan langsung mengenai variabel yang digunakan yakni insentif, motivasi, dan kinerja pegawai serta mengadakan pendekatan kepada beberapa bahagian tertentu seperti: Sub Bagian Tata Usaha dan bagian Kepegawaian pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya.
3. Dokumentasi yaitu peneliti mencatat dari arsip-arsip atau dokumen-dokumen pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya.

## E. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Menurut Sugiyono (2014: 90) bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya yang berjumlah 106 orang.

### 2. Sampel

Sampel adalah suatu himpunan atau bagian dari unit populasi. Cara menentukan jumlah sampel digunakan cara sebagaimana yang dikemukakan oleh Slovin yang dikutip oleh Umar (2011:78) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(d^2)}$$

Keterangan rumus:

n = Besarnya sampel

N = Jumlah populasi 106 orang karyawan

d = Besarnya penyimpangan yang masih dapat diterima, umumnya dipakai 5% atau 0,05.

Dari hasil perhitungan besarnya sampel (n):

$$\begin{aligned} n &= \frac{106}{1 + 106(0.05)^2} \\ &= 83,8 \text{ atau dibulatkan } 84 \text{ sampel (pegawai)} \end{aligned}$$

Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian adalah sebanyak 84 unit sampel sebagai responden.

## F. Metode Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis deskriptif, yaitu memberikan gambaran secara utuh tentang kegiatan Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya yang berkaitan dengan pemberian insentif dan motivasi serta peningkatan kinerja pegawai sesuai temuan di lapangan.
2. Analisis regresi linier berganda untuk menganalisis pengaruh insentif dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya, dengan menggunakan rumus (Sugiyono, 2014:212) sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan: Y = Kinerja pegawai  
 $X_1$  = Insentif  
 $X_2$  = Motivasi  
 $b_0$  = Konstanta  
 $b_1$ - $b_2$  = Koefisien regresi  
 $e$  = Standar error

### 3. Pengujian Hipotesis yang digunakan adalah:

#### a. Uji R dan $R^2$

Koefisien korelasi R menunjukkan besar kecilnya keeratan hubungan (korelasi) antara variabel bebas secara bersama-sama dengan variabel terikat. Sedangkan nilai  $R^2$  menunjukkan koefisien determinasi yaitu

mengukur besar persentase perubahan variabel terikat yang diakibatkan oleh perubahan variabel bebas secara bersama-sama.

**b. Uji-F (uji serempak)**

Uji ini digunakan untuk mengetahui derajat atau kekuatan pengaruh antara variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) secara serempak atau bersama-sama dengan variabel terikat ( $Y$ ).

**c. Uji-t (parsial)**

Uji ini digunakan untuk mengetahui derajat atau kekuatan pengaruh antara variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) secara parsial (sendiri-sendiri) dengan variabel terikat ( $Y$ ). Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan  $t$ -hitung dengan  $t$ -tabel pada taraf signifikan 5%. Adapun persyaratan uji- $t$  adalah sebagai berikut:

- 1) Jika  $t$ -hitung  $>$   $t$ -tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat dan ada pengaruh diantara kedua variabel yang akan diuji.
- 2) Jika  $t$ -hitung  $<$   $t$ -tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel terikat dan tidak ada pengaruh diantara kedua variabel yang akan diuji.

**d. Uji Validitas dan Reliabilitas**

1) Uji Validitas

Uji validitas data digunakan sebagai alat untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuesioner dapat dikatakan valid atau sah, jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner

tersebut menggunakan korelasi bivariante. Menurut Sugiyono (2014:271), apabila validitas setiap pertanyaan lebih besar dari 0,60 maka butir pertanyaan dianggap valid.

## 2) Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu indeks tentang sejauhmana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Jika suatu alat ukur dapat digunakan dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukurannya diproses relatif secara konsisten, maka alat ukur tersebut dianggap reliable. Artinya suatu alat ukur yang digunakan konsisten dalam mengukur gejala yang sama. Menurut Sugiyono (2014:273) bahwa uji reliabilitas ditentukan dengan koefisien *Cronbach's Alpha* dengan mensyaratkan suatu instrumen yang reliabel jika memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* di atas 0,60.

## e. Uji Asumsi Klasik

### 1) Uji Normalitas

Dalam melakukan uji regresi disyaratkan agar data yang digunakan normal. Pada penelitian ini untuk mengetahui normalitas distribusi data dilakukan dengan melihat nilai residual pada model regresi yang akan diuji. Jika residual berdistribusi normal maka nilai-nilai sebaran data akan terletak di sekitar garis lurus (Sugiyono, 2014).

Normal-tidaknya distribusi data suatu peubah ditunjukkan oleh besarnya nilai *Asymptotic significant* dari aplikasi alat uji

*One-sample Kolmogorov-Smirnov*. Apabila *Asymptotic significant* data lebih besar daripada 5%, maka data tersebut tergolong memiliki pola distribusi normal. Sebaliknya, apabila *Asymptotic significant* kecil daripada atau sama dengan 5%, maka data dimaksud memiliki pola distribusi yang tidak normal (Hair, *et.al*, 1998).

## 2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi bebas (independen). Deteksi terhadap ada tidaknya multikolinearitas yaitu dengan menganalisis matriks korelasi variabel bebas. Keberadaan multikolinearitas dapat dilihat melalui nilai VIF (*Variance Inflation Factors*) atau nilai toleransinya. Keberadaan multikolinearitas dapat diketahui apabila nilai  $VIF > 10$  atau kebalikannya dengan melihat nilai toleransinya  $< 0,1$  dan sebaliknya. Bila nilai VIF dari masing-masing variabel  $< 10$ , dan nilai toleransinya  $> 0,1$ , maka dapat dikatakan tidak terdapat gejala multikolinieritas atau hubungan yang terjadi antar variabel bebas dapat ditoleransi sehingga tidak mengganggu hasil regresi.

## 3) Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Dalam regresi, salah satu asumsi yang harus dipenuhi adalah bahwa varians dari residual

satu pengamatan ke pengamatan lain tidak memiliki pola tertentu. Pola yang tidak sama ini ditunjukkan dengan nilai yang tidak sama antar satu varians dari residual yang disebut heterokedastisitas, sedangkan adanya gejala varians residual yang sama dari satu pengamatan ke pengamatan lain disebut homokedastisitas.

Heterokedastisitas akan muncul apabila terdapat pola tertentu antar keduanya seperti pola bergelombang dan kontinyu atau menyempit atau melebar teratur. Homokedastisitas akan muncul apabila tidak diperoleh pola yang jelas atau titik-titik yang diperoleh menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga tidak menghasilkan parameter bias yang menyebabkan kesalahan dalam perlakuannya.

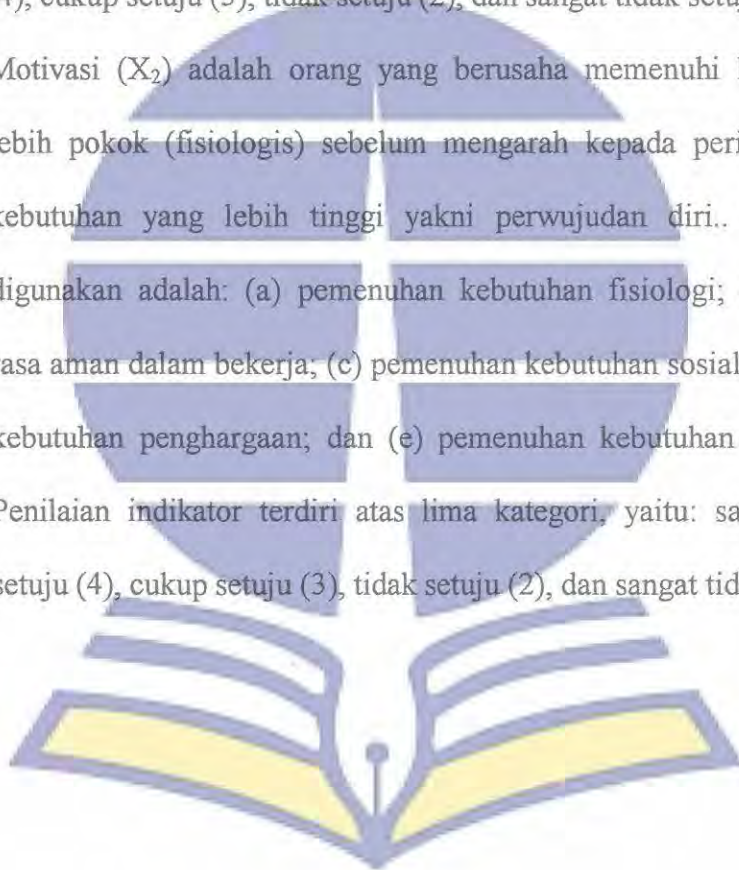
#### **G. Definisi Operasional Variabel Pengukurannya**

Definisi operasional digunakan agar tidak menimbulkan penafsiran ganda yaitu dengan memberikan batasan terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Kinerja pegawai (Y) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Indikator yang digunakan adalah: (a) kualitas kerja; (b) kuantitas kerja; (c) kreatifitas kerja, dan (d) efektifitas kerja. Penilaian indikator terdiri atas lima kategori, yaitu: sangat setuju (5), setuju (4), cukup setuju (3), tidak setuju (2), dan sangat tidak setuju (1).



2. Insentif ( $X_1$ ) adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Indikator insentif dalam penelitian ini adalah: (1) Insentif memperkuat kepercayaan pegawai; (2) Insentif menciptakan persepsi keadilan; (3) Insentif memperkuat perilaku diinginkan pegawai; dan (4) Insentif sebagai dasar objektif pemb penghargaan. Sedangkan skor penilaian adalah: sangat setuju (5), setuju (4), cukup setuju (3), tidak setuju (2), dan sangat tidak setuju (1).
3. Motivasi ( $X_2$ ) adalah orang yang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarah kepada perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi yakni perwujudan diri.. Indikator yang digunakan adalah: (a) pemenuhan kebutuhan fisiologi; (b) pemenuhan rasa aman dalam bekerja; (c) pemenuhan kebutuhan sosial; (d) pemenuhan kebutuhan penghargaan; dan (e) pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri. Penilaian indikator terdiri atas lima kategori, yaitu: sangat setuju (5), setuju (4), cukup setuju (3), tidak setuju (2), dan sangat tidak setuju (1).



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

Gambaran pelayanan Sekretariat Daerah merupakan suatu analisis yang meliputi kapasitas Sekretariat Daerah dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan melalui uraian tugas pokok dan fungsi, sumber daya Sekretariat Daerah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, capaian kinerja yang telah dihasilkan melalui pelaksanaan Renstra SKPD periode sebelumnya, serta hambatan dan permasalahan yang perlu diantisipasi oleh Sekretariat Daerah.

#### 1. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah

Struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya berdasarkan Peraturan Bupati Jayawijaya Nomor 40 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah;

- 1) Sekretaris Daerah
- 2) Asisten Pemerintahan Umum, Kesejahteraan Rakyat dan Hukum, membawahi:
  - a) Bagian Pemerintahan
  - b) Bagian Hubungan Masyarakat (Humas)
  - c) Bagian Hukum dan Perundang-undangan
- 3) Asisten Perekonomian dan Pembangunan, membawahi:
  - 1) Bagian Perekonomian
  - 2) Bagian Administrasi Pembangunan
  - 3) Bagian Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah

- 4) Asisten Administrasi Umum, membawahi:
  - 1) Bagian Organisasi
  - 2) Bagian Umum
  - 3) Bagian Administrasi Keuangan

## 2. Tugas Pokok Sekretariat Daerah

Dalam Peraturan Bupati Jayawijaya Nomor 40 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah tersebut, menetapkan Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya terdiri atas beberapa jabatan dan memiliki tugas pokok sebagai berikut :

### 1) Sekretaris Daerah

Sekretaris Daerah mempunyai tugas pokok memimpin, mengkoordinasikan dan mengendalikan Sekretariat Daerah, membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan administratif pelaksanaan tugas perangkat daerah, penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan administratif hukum dan perundang-undangan, organisasi dan tata laksana, kepegawaian, hubungan masyarakat, protokol, layanan pengadaan serta penanganan kerja sama dan perbatasan.

### 2) Asisten Pemerintahan Umum, Kesejahteraan Rakyat dan Hukum

Asisten Pemerintahan Umum, Kesejahteraan Rakyat dan Hukum mempunyai tugas pokok mengkoordinasikan dan melaksanakan pembinaan penyelenggaraan pemerintahan umum, otonomi daerah dan otonomi kampung, perumusan peraturan perundang-undangan, tugas pembantuan, pengawasan, perlindungan masyarakat, penanggulangan

bencana, kependudukan, kerjasama, pemuda dan olahraga, pemberdayaan masyarakat, pendidikan, kesehatan, sosial, tenaga kerja, pemberdayaan perempuan, keluarga berencana dan agama.

3) Asisten Perekonomian dan Pembangunan

Asisten Perekonomian dan Pembangunan mempunyai tugas pokok merumuskan dan mengkoordinasikan pelaksanaan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dan pengendalian, pelaksanaan pembangunan dan perekonomian daerah.

4) Asisten Administrasi Umum

Asisten Administrasi Umum mempunyai tugas pokok merumuskan, mengkoordinasikan dan melaksanakan pembinaan organisasi dan tatalaksana, keuangan, pelayanan administrasi umum kerumahtanggaan, ketatausahaan, kepegawaian, kearsipan dan perlengkapan.

5) Bagian Pemerintahan

Bagian Pemerintahan mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Sekretaris Daerah di bidang fasilitasi perumusan kebijakan dan pelayanan pemerintahan, otonomi daerah, penataan batas wilayah daerah dan penataan pemerintahan distrik.

6) Bagian Hubungan Masyarakat ( Humas )

Bagian Humas mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Sekretaris Daerah di bidang fasilitasi perumusan kebijakan dan pelayanan pemberitaan, pers, penerbitan, dokumentasi dan protokol pemerintah daerah.

7) Bagian Hukum dan Perundang-undangan.

Bagian Hukum dan Perundang-undangan mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Sekretaris Daerah di bidang fasilitasi perumusan peraturan perundang-undangan, telaah dan kajian hukum, pengembangan hukum, pemberian bantuan hukum, perlindungan HAM, penyuluhan hukum, publikasi dan pendokumentasian produk hukum.

8) Bagian Perekonomian

Bagian Perekonomian mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Sekretaris Daerah di bidang fasilitasi kebijakan perekonomian rakyat, sumber daya alam dan kelembagaan perekonomian daerah.

9) Bagian Administrasi Pembangunan

Bagian Administrasi Pembangunan mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Sekretaris Daerah di bidang penyusunan, pengendalian evaluasi dan pelaporan kegiatan pembangunan daerah.

10) Bagian Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah

Bagian Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Sekretaris Daerah di bidang penyediaan barang / jasa dan pengelolaan sistem informasi manajemen pengadaan barang / jasa.

11) Bagian Organisasi.

Bagian Organisasi mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Sekretaris Daerah di bidang mekanisme dan prosedur

ketatalaksanaan, penataan evaluasi dan pembinaan kelembagaan serta pelaksanaan analisis dan penyusunan formasi jabatan.

#### 12) Bagian Umum

Bagian Umum mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Sekretaris Daerah di bidang pengelolaan urusan tata usaha, administrasi kepegawaian, pembinaan kearsipan, kerumahtanggaan dan perlengkapan di lingkungan Sekretariat Daerah.

#### 13) Bagian Administrasi Keuangan

Bagian Administrasi Keuangan mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Sekretaris Daerah di bidang pengelolaan keuangan Sekretariat Daerah .

#### 14) Kelompok Jabatan Fungsional.

Kelompok jabatan fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Sekretariat Daerah sesuai dengan keahlian dan kebutuhan.

### 3. Fungsi Sekretariat Daerah

Fungsi Sekretariat Daerah ditetapkan dalam Peraturan Bupati Jayawijaya Nomor 40 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah.

#### a. Sekretaris Daerah

- 1) Pengkoordinasian penyusunan kebijakan Daerah;
- 2) Pengkoordinasian Pelaksanaan tugas Satuan Kerja perangkat Daerah;
- 3) Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Daerah;

- 4) Pelayanan administratif dan pembinaan aparatur sipil negara pada instansi daerah;
- 5) Perumusan hukum dan perundang-undangan, organisasi dan tata laksana, kepegawaian, layanan pengadaan, hubungan masyarakat dan protokol;
- 6) Perumusan dan pengkoordinasian penyusunan bahan penetapan program pembangunan daerah serta Rancangan APBD sebagai bahan pembinaan dan pengendalian kegiatan maupun keuangan daerah;
- 7) Pengkoordinasian pengelolaan keuangan;
- 8) Pengkoordinasian penyusunan dan pelaksanaan kebijakan dalam pengelolaan APBD dan pengelolaan barang daerah;
- 9) Pengkoordinasian penyusunan Raperda APBD, perubahan APBD dan pertanggung jawaban pelaksanaan APBD;
- 10) Pengkoordinasian tugas-tugas Pejabat Perencanaan Pembangunan Daerah, Pejabat Pengelola Keuangan Daerah (PPKD) dan Pejabat Keuangan Daerah;
- 11) Pengkoordinasian penyusunan laporan keuangan daerah dalam rangka pertanggung jawaban pelaksanaan APBD;
- 12) Pemberian persetujuan pengesahan DPA SKPD;
- 13) Perumusan naskah keputusan pengangkatan dan atau mutasi dalam jabatan struktural atau jabatan fungsional pada seluruh perangkat daerah;
- 14) Penanganan urusan kerjasama dan perbatasan;

15) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya.

b. Asisten Pemerintahan Umum, Kesejahteraan Rakyat dan Hukum

- 1) Pengkoordinasian kegiatan Bagian-Bagian yang ada dalam lingkungan Asisten Pemerintahan umum;
- 2) Perumusan bahan kebijakan penyusunan program, pedoman dan petunjuk teknis serta pemantauan penyelenggaraan pemerintahan umum, otonomi daerah dan otonomi kampung, dan peraturan perundang-undangan;
- 3) Pelaksanaan koordinasi kegiatan penyelenggaraan pemerintahan umum, otonomi daerah dan otonomi kampung, tugas pembantuan, pengawasan, perlindungan masyarakat, penanggulangan bencana, kependudukan, kerjasama, pemuda dan olah raga serta pemberdayaan masyarakat;
- 4) Perumusan dan pengkoordinasian penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan pemberian bantuan dan pelayanan dibidang kesejahteraan rakyat yang meliputi pendidikan, kesehatan, sosial, tenaga kerja, pemberdayaan perempuan dan keluarga berencana;
- 5) Penyusunan bahan kebijakan dan koordinasi perumusan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- 6) Pembinaan Distrik dan pemberian saran pertimbangan jabatan Kepala Distrik sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;



7) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Sekretaris Daerah terkait dengan tugas dan fungsinya.

c. Asisten Perekonomian dan Pembangunan

- 1) Perumusan dan pengkoordinasian kegiatan Bagian-Bagian yang ada dalam lingkungan Asisten Perekonomian dan Pembangunan;
- 2) Perumusan dan pengkoordinasian bahan kebijakan penyusunan program, pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan pengendalian pembanguna dan pengembangan perekonomian daerah;
- 3) Perumusan dan pengkoordinasian pengendalian pembangunan, petunjuk teknis pembinaan dibidang pembangunan daerah, pembangunan antar daerah dan antar sektor;
- 4) Perumusan dan pengkoordinasian penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dibidang pertanian, peternakan, perkebunan, kehutanan, pertambangan dan energi, lingkungan hidup, perikanan, koperasi dan UKM, penanaman modal, perindustrian dan perdagangan, BUMD serta perbankan daerah;
- 5) Perumusan dan pengkoordinasian penyusunan pedoman dan petunjuk teknis dibidang perencanaan pembangunan, penelitian dan pengembangan, statistik, perhubungan dan komunikasi informatika, pekerjaan umum, budaya dan pariwisata;
- 6) Perumusan dan pengkoordinasian penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pengadaan barang dan jasa.
- 7) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Sekretaris Daerah sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

d. Asisten Administrasi Umum

- 1) Pengkoordinasian kegiatan bagian yang ada dalam lingkungan Asisten Administrasi Umum;
- 2) Perumusan bahan kebijakan penyusunan program, pedoman dan petunjuk teknis pembinaan organisasi dan tatalaksana, kepegawaian, perlengkapan, ketatausahaan, kerumahtanggaan, keuangan, dan kearsipan;
- 3) Pelaksanaan koordinasi penyusunan rencana anggaran dan pengelolaan administrasi keuangan;
- 4) Pelaksanaan koordinasi penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan organisasi dan tatalaksana;
- 5) Pelaksanaan pembinaan administrasi dibidang organisasi, kelembagaan, umum dan kerumahtanggaan, kepegawaian, keuangan, perlengkapan dan kearsipan;
- 6) Pelaksanaan urusan kepegawaian Setda;
- 7) Pelaksanaan koordinasi penyusunan kebutuhan perbekalan dan perlengkapan Setda;
- 8) Perumusan kebijakan penetapan, evaluasi dan pelaporan dibidang administrasi umum, kerumahtanggaan, ketatausahaan, kearsipan, kepegawaian, organisasi dan tatalaksana, pendapatan, keuangan, perlengkapan dan aset, kearsipan dan perpustakaan;
- 9) Pelaksanaan tugas lain sesuai bidang tugas dan fungsinya.

e. Bagian Pemerintahan

- 1) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang pemerintahan dan otonomi daerah;
- 2) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang penataan batas wilayah daerah;
- 3) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang penataan pemerintahan distrik;
- 4) Melakukan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku

f. Bagian Humas

- 1) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang pelayanan pers;
- 2) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang informasi dan dokumentasi;
- 3) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang protokol;

- 4) Melakukan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

g. Bagian Hukum dan Perundang-undangan

- 1) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang peraturan perundang-undangan;
- 2) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang dokumentasi dan publikasi hukum;
- 3) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang bantuan hukum dan HAM;
- 4) Melakukan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku

h. Bagian Perekonomian

- 1) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang kebijakan perekonomian rakyat;
- 2) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang sumber daya alam;

- 3) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang kelembagaan perekonomian daerah;
- 4) Melakukan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

i. Bagian Administrasi Pembangunan

- 1) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang penyusunan program;
- 2) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang pengendalian pembangunan;
- 3) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang evaluasi dan pelaporan;
- 4) Melakukan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku

j. Bagian Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

- 1) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang pembinaan pengadaan barang/jasa pemerintah;

- 2) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah;
- 3) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang pengelolaan sistem informasi pengadaan barang/jasa pemerintah;
- 4) Melakukan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

k. Bagian Organisasi

- 1) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang pembinaan ketatalaksanaan;
- 2) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang kelembagaan;
- 3) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang analisis dan formasi jabatan;
- 4) Melakukan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## l. Bagian Umum

- 1) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang tata usaha dan kepegawaian Sekretariat Daerah;
- 2) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang rumah tangga Sekretariat Daerah;
- 3) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang perlengkapan Sekretariat Daerah;
- 4) Melakukan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku

## m. Bagian Administrasi Keuangan

- 1) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang anggaran Sekretariat Daerah;
- 2) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang verifikasi dan perbendaharaan Sekretariat Daerah;
- 3) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang akuntansi dan pelaporan Sekretariat Daerah;

- 4) Melakukan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## B. Hasil Penelitian

### 1. Karakteristik Responden

Jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 106 orang pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya, yang memiliki karakteristik: jenis kelamin, tingkat umur, dan tingkat pendidikan. Berikut ini akan dideskripsikan identitas responden meliputi: jenis kelamin, tingkat umur, dan tingkat pendidikan. Pengungkapan identitas responden semata dimaksudkan untuk menggambarkan berbagai karakteristik responden yang sempat terjaring dalam penelitian ini.

#### a. Jenis Kelamin

Jenis kelamin atau gender adalah suatu konsep kultural yang berupaya membuat pembedaan (*distinction*) dalam hal peran, perilaku, mentalitas, dan karakteristik emosional antara laki-laki dan perempuan yang berkembang dalam masyarakat (Jacobson, 2000:35). Jadi, jenis kelamin diartikan sebagai perbedaan yang tampak antara laki-laki dan perempuan dilihat dari segi nilai dan tingkah laku.

Adapun karakteristik responden menurut jenis kelamin pada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya, dapat dilihat pada Tabel 2.



Tabel 2. Karakteristik pegawai menurut jenis kelamin pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase
1.	Laki-laki	48	57,1
2.	Perempuan	36	42,9
Jumlah		84	100,00

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya, 2019

Berdasarkan data pada Tabel 2, dapat dijelaskan bahwa karakteristik pegawai menurut jenis kelamin yang terbanyak adalah laki-laki sebanyak 48 orang (57,1%), dan perempuan sebanyak 36 orang (42,9%). Hal ini berarti lebih banyak pegawai laki-laki dibandingkan pegawai perempuan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya.

#### b. Tingkat Umur

Usia sangat menentukan tingkat kinerja pegawai pada sebuah organisasi. Dengan tingkat usia yang masih produktif akan berpengaruh terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab pegawai yang tentunya memberikan dampak terhadap kinerja organisasi. Tingkat umur pegawai yang terkecil adalah 26 tahun dan terbesar adalah 52 tahun.

Adapun karakteristik pegawai menurut tingkat umur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya, dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini.

Tabel 3. Karakteristik pegawai menurut tingkat umur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya

No.	Tingkat Umur	Jumlah (orang)	Persentase
1	≤ 34 tahun	23	27,4
2	35 – 42 tahun	39	46,4
3	≥ 43 tahun	22	26,2
Jumlah		84	100,00

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya, 2019

Berdasarkan data pada Tabel 3, menunjukkan bahwa umur pegawai hampir merata di semua tingkatan umur, namun terbanyak pada tingkat umur 35 - 42 tahun sebanyak 39 orang (46,4%), kemudian diikuti tingkat umur 34 tahun ke bawah sebanyak 23 orang (27,4%), dan tingkat umur 43 tahun ke atas sebanyak 22 orang (26,2%). Hal ini menunjukkan sebagian besar pegawai memiliki usia cukup sehingga dapat menunjang pencapaian kinerja yang lebih optimal. Meskipun demikian, pegawai yang tergolong lebih muda dapat pula menunjukkan kinerja yang lebih baik jika ditunjang kemampuan dan keterampilan yang memadai serta menguasai pekerjaan yang ditekuninya.

#### c. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan adalah jenjang pendidikan yang telah ditamati oleh responden sesuai dengan latar belakang pendidikan dan disiplin ilmu yang ditekuninya dan diakui oleh pemerintah. Tingkat pendidikan formal tersebut akan membentuk cara berpikir dan bertindak pegawai terutama dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Adapun karakteristik pegawai menurut tingkat pendidikan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya, dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Karakteristik Pegawai menurut Tingkat Pendidikan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya

Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
S2	2	2,4
S1	33	39,3
Diploma	3	3,6
SLTA	46	54,8
Jumlah	106	100,00

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya, 2019

Tabel 4 menunjukkan karakteristik pegawai berdasarkan tingkat pendidikan diperoleh data yang variatif. Data tingkat pendidikan responden yang menempati proporsi tertinggi adalah SLTA sebanyak 46 orang (54,8%), kemudian diikuti oleh tingkat pendidikan S1 sebanyak 33 orang (39,3%), selanjutnya tingkat pendidikan Diploma sebanyak 3 orang (3,6%). Selanjutnya tingkat pendidikan S2 sebanyak 2 orang (2,4%). Hal ini berarti tingkat pendidikan responden tergolong cukup sehingga diharapkan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

#### d. Masa Kerja

Masa kerja responden adalah lamanya pegawai sejak terangkat menjadi pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya. Masa kerja pegawai yang terendah adalah 3 tahun, sedangkan masa kerja pegawai tertinggi adalah 22 tahun. Adapun karakteristik pegawai menurut masa kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya, dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Karakteristik Pegawai menurut Masa Kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawija

No.	Masa Kerja (tahun)	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	3 – 9	24	28,6
2.	10 – 15	34	40,5
3.	16 – 22	26	30,9
Jumlah		84	100,00

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya Tahun 2019

Berdasarkan data pada Tabel 5 dapat dijelaskan bahwa masa kerja responden yang menempati proporsi tertinggi berada pada masa kerja 10 – 15 tahun sebanyak 34 orang (40,5%), kemudian diikuti masa kerja 16 – 22 tahun sebanyak 26 orang (30,9%). Selanjutnya masa kerja 3 – 9 tahun sebanyak 24 orang (28,6%). Dari data tersebut dapat dikatakan masa kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya sudah memiliki pengalaman yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Sedangkan pegawai baru masih perlu meningkatkan kemampuannya dengan mengikuti berbagai kegiatan pendidikan dan latihan (diklat) yang diselenggarakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya agar dapat menunjang penyelesaian tugas dengan baik.

## 2. Pengujian Instrumen Penelitian

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total dari masing-masing atribut. Uji validitas digunakan untuk melihat ketepatan dan kecermatan dari sebuah instrumen penelitian dalam fungsi ukurnya mengukur item-item pernyataan yang dibuat. Instrumen yang valid mempunyai arti bahwa alat ukur yang digunakan

dalam bentuk pernyataan untuk memperoleh data (mengukur) juga dinyatakan valid.

Menurut Sugiyono (2007:233), *corrected item total correlation* merupakan korelasi antar skor total item, sehingga interpretasinya dengan mengkonsultasikan nilai kritis r-tabel, jika r hitung > nilai kritis r-tabel *product moment* maka instrument dinyatakan valid atau dapat dikatakan bahwa item pernyataan dari cerminan setiap variabel dalam penelitian ini keberadaannya pada instrumen penelitian dinyatakan valid (sahih).

Selanjutnya untuk uji reliabilitas dimana instrumen dalam penelitian ini dikatakan reliabel atau handal apabila dipergunakan beberapa kali untuk mengukur obyek sama sehingga menghasilkan data yang sama pula. Untuk melakukan uji reliabilitas terhadap instrumen penelitian dengan menggunakan *alpha cronbach* yang mengelompokkan item-item menjadi dua atau beberapa belahan. Jika r hitung > nilai kritis r-tabel *Product Moment* maka data penelitian dianggap reliabel atau handal untuk digunakan sebagai input dalam proses penganalisisan data guna menguji hipotesis penelitian.

Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas dari setiap item pernyataan variabel dalam penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Instrumen	<i>Corrected Item Total Correlation</i> (r hitung)	Uji Validitas	<i>Cronbach's Alpha</i> (r hitung)	Uji Reliabilitas
Y1	0,620	valid	0,884	reliabel
Y2	0,902	valid		
Y3	0,728	valid		
Y4	0,757	valid		
X <sub>1</sub> 1	0,749	valid	0,921	reliabel
X <sub>1</sub> 2	0,838	valid		
X <sub>1</sub> 3	0,804	valid		
X <sub>1</sub> 4	0,912	valid		
X <sub>2</sub> 1	0,728	valid	0,939	reliabel
X <sub>2</sub> 2	0,816	valid		
X <sub>2</sub> 3	0,777	valid		
X <sub>2</sub> 4	0,939	valid		
X <sub>2</sub> 5	0,939	valid		

Sumber: Hasil Analisis Tahun 2019 (Lampiran 4)

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 6, maka diperoleh nilai r hitung dari ke-13 item pernyataan berada antara 0,620 sampai 0,939, dimana nilai r hitung > nilai r tabel, untuk n = 84 pada taraf  $\alpha$  0,05 diperoleh r tabel = 0,216. Dengan demikian, maka dapat dinyatakan bahwa semua butir pernyataan pada kuesioner adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner itu, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Nilai *Corrected Item Total Correlation* (r-hitung) variabel kinerja pegawai berada antara 0,620 - 0,902, variabel insentif berada antara 0,749 - 0,912, dan motivasi berada antara 0,728 - 0,939. Hal ini menunjukkan bahwa nilai r hitung lebih besar 0,3 yang disyaratkan, sehingga dapat dikatakan bahwa semua butir pernyataan dari instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid.

Hasil analisis uji reliabilitas di atas diperoleh nilai *Cronbach's alpha* (r hitung) dari 13 item pernyataan berada antara 0,884 sampai 0,939, dimana nilai r hitung lebih besar dari 0,6 yang disyaratkan. Nilai *Cronbach's alpha* (r-hitung) dari variabel kinerja pegawai sebesar 0,884, variabel insentif sebesar 0,921, dan variabel motivasi sebesar 0,939. Ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel atau dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian yang digunakan dalam fungsi ukurnya tidak menimbulkan arti ganda sehingga terjamin konsistensinya dalam mengukur pengaruh variabel motivasi, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya.

### 3. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian menampilkan jawaban responden dalam bentuk distribusi frekuensi. Deskripsi variabel bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing indikator dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini, sehingga dapat diketahui kondisi masing-masing variabel tersebut secara umum. Penelitian ini menggunakan satu variabel terikat, yaitu kinerja pegawai, dan 2 (dua) variabel bebas yaitu: insentif ( $X_1$ ), dan motivasi ( $X_2$ ).

Adapun uraian dari masing-masing variabel tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Kinerja pegawai (Y)

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai

dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Indikator pengukuran yang digunakan adalah: (a) kualitas hasil kerja pegawai sesuai standar kualitas yang ditetapkan; (b) kuantitas hasil kerja sesuai standar yang ditentukan; (c) Kreativitas kerja; dan (d) Efektivitas kerja.

Adapun data karakteristik tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya, dapat dilihat pada Tabel 7 berikut ini.

Tabel 7. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawija

Indikator	Jawaban Responden						Mean
	Ket.	STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)	
Kualitas hasil kerja	F	-	-	7	12	65	4,69
	%	-	-	8,3	14,3	77,4	
Kuantitas hasil kerja	F	-	-	11	24	49	4,45
	%	-	-	13,1	28,6	58,3	
Kreativitas kerja	F	-	-	9	52	23	4,17
	%	-	-	13,1	61,9	27,4	
Efektivitas kerja	F	-	-	8	27	49	4,49
	%	-	-	9,5	32,1	58,3	

Sumber: Data Primer Setelah Diolah Tahun 2019 (Lampiran 5)

Keterangan: STS = Sangat tidak setuju    S = Setuju  
 TS = Tidak Setuju                      SS= Sangat setuju  
 CS = Cukup setuju

Berdasarkan data pada Tabel 7 dapat dijelaskan bahwa indikator yang dominan dalam membentuk variabel kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya adalah indikator kualitas hasil kerja dengan nilai rata-rata 4,69, kemudian diikuti indikator efektivitas kerja dimana pegawai bekerja selalu bertindak tepat atau efektif memiliki



nilai rata-rata 4,49, dan indikator kuantitas hasil kerja sesuai standar memiliki nilai rata-rata 4,45. Sedangkan indikator kreatifitas kerja dimana pegawai bekerja selalu berdaya cipta agar dapat mencapai hasil kerja yang lebih baik memiliki nilai rata-rata 4,17 memberikan proporsi terkecil dalam membentuk variabel kinerja pegawai. Sekalipun indikator tersebut paling kecil kontribusinya, tidak berarti indikator ini dapat diabaikan. Kecenderungan dari data menunjukkan bahwa kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawija tergolong baik, sehingga diharapkan dapat meningkat di masa akan datang.

**b. Insentif ( $X_1$ )**

Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Indikator yang digunakan adalah: (1) Insentif memperkuat kepercayaan; (2) Insentif menciptakan persepsi keadilan; (3) Insentif memperkuat perilaku diinginkan; (4) Insentif sebagai dasar objektif pemberian penghargaan.

Adapun data karakteristik tanggapan responden terhadap variabel insentif pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawija dapat dilihat pada Tabel 8 berikut ini.

Tabel 8. Deskripsi Variabel Insentif Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya

Indikator	Jawaban Responden						Mean
	Ket.	STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)	
Insentif memperkuat kepercayaan pegawai	F	-	-	6	23	55	4,58
	%	-	-	7,1	27,4	65,5	
Insentif menciptakan persepsi keadilan	F	-	-	3	32	49	4,55
	%	-	-	3,6	38,1	58,3	
Insentif memperkuat perilaku diinginkan	F	-	-	9	31	44	4,42
	%	-	-	10,7	36,9	52,4	
Insentif sebagai dasar objektif pemberian penghargaan	F	-	-	14	19	51	4,44
	%	-	-	16,7	22,6	60,7	

Sumber: Data Primer Setelah Diolah Tahun 2019 (Lampiran 5)

Keterangan: STS = Sangat tidak setuju S = Setuju  
 TS = Tidak Setuju SS = Sangat setuju  
 CS = Cukup setuju

Berdasarkan data pada Tabel 8 dapat dijelaskan bahwa indikator yang dominan dalam membentuk variabel insentif pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya adalah indikator insentif memperkuat kepercayaan pegawai dengan nilai rata-rata 4,58, kemudian insentif yang diterima menambah menciptakan persepsi keadilan dalam bekerja dengan nilai rata-rata 4,55. Selanjutnya indikator pemberian insentif menjadi dasar objektif untuk memberikan penghargaan bagi setiap pegawai dengan nilai rata-rata 4,44. Sedangkan indikator insentif yang diterima dapat memperkuat perilaku yang diinginkan dalam bekerja memiliki nilai rata-rata 4,42 memberikan proporsi terkecil dalam membentuk variabel insentif. Sekalipun indikator tersebut memberikan kontribusi paling kecil, tidak

berarti indikator ini dapat diabaikan. Kecenderungan dari data menunjukkan bahwa insentif mampu meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya.

### c. Motivasi ( $X_2$ )

Motivasi adalah orang yang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarah kepada perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Indikator yang digunakan adalah: (1) pemenuhan kebutuhan fisiologi; (2) pemenuhan rasa aman dalam bekerja; (3) pemenuhan kebutuhan sosial; (4) pemenuhan kebutuhan penghargaan; dan (5) pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri.

Adapun data karakteristik tanggapan responden terhadap variabel motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Deskripsi Variabel Motivasi Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya

Indikator	Jawaban Responden						Mean
	Ket	STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)	
Pemenuhan kebutuhan fisiologi	F	-	-	4	21	59	4,65
	%	-	-	4,8	25,0	70,2	
Pemenuhan rasa aman dalam bekerja	F	-	-	6	24	54	4,57
	%	-	-	7,1	28,6	64,3	
Pemenuhan kebutuhan sosial	F	-	-	10	28	46	4,43
	%	-	-	11,9	33,3	54,8	
pemenuhan kebutuhan penghargaan	F	-	-	13	23	48	4,42
	%	-	-	15,5	27,4	57,1	
pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri	F	-	-	13	23	48	4,42
	%	-	-	15,5	27,4	57,1	

Sumber: Data Primer Setelah Diolah Tahun 2019 (Lampiran 5)

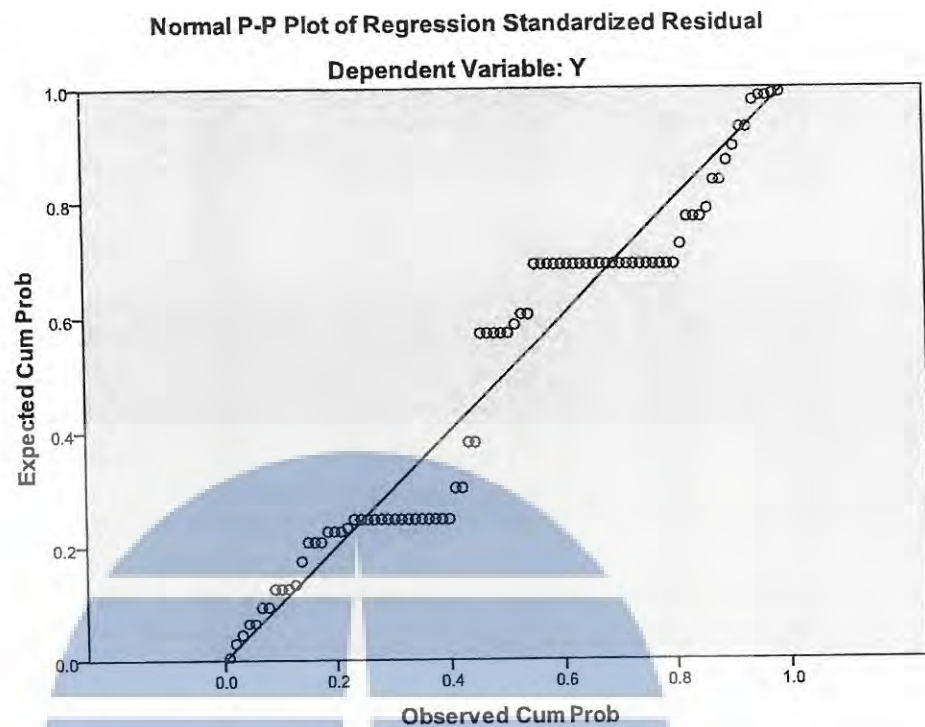
Keterangan: STS = Sangat tidak setuju      S = Setuju  
 TS = Tidak Setuju                              SS = Sangat setuju  
 CS = Cukup setuju

Berdasarkan data pada Tabel 9 dapat dijelaskan bahwa indikator yang dominan dalam membentuk variabel motivasi pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawija adalah indikator pemenuhan kebutuhan fisiologi dengan nilai rata-rata 4,65, kemudian diikuti indikator pemenuhan rasa aman dalam bekerja dengan nilai rata-rata 4,57. Selanjutnya indikator pemenuhan kebutuhan sosial dengan nilai rata-rata 4,43, dan indikator pemenuhan kebutuhan akan penghargaan dengan nilai rata-rata 4,42. Sedangkan indikator pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri dengan nilai rata-rata 4,42 memberikan proporsi terkecil dalam membentuk variabel motivasi. Sekalipun indikator tersebut memberikan kontribusi paling kecil, tidak berarti indikator ini dapat diabaikan. Kecenderungan dari data tersebut menunjukkan bahwa motivasi mampu meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya.

#### 4. Pengujian Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas

Sebelum melakukan analisis regresi berganda, maka terlebih dahulu melakukan uji normalitas. Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah model regresi yang digunakan memiliki residual yang terkarakteristik secara normal. Suatu regresi apabila didapatkan residual yang tidak tersebar secara normal maka akan menghasilkan regresi yang tidak baik atau tidak konsisten dan efisien. Adapun hasil pengujian grafis dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.



Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Lampiran 6)

Gambar 2. Hasil Uji Normalitas Kinerja Pegawai (Lampiran 6)

Berdasarkan Gambar 2 dapat dijelaskan bahwa sebaran titik berada sepanjang garis diagonal, yang berarti model regresi yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi kenormalan dari data sehingga diharapkan hasilnya akan baik atau akan sesuai dengan asumsi klasik dari suatu regresi.

#### b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk melihat adanya korelasi yang erat antara variabel bebas yang akan digunakan dalam suatu regresi. Keberadaan multikolinearitas dalam suatu regresi akan mengganggu hasil regresi tersebut sehingga tidak menghasilkan parameter yang efisien dan efektif atau akan membuat kesalahan dalam parameter yang dihasilkan. Regresi yang baik adalah suatu regresi

yang tidak memiliki multikolinearitas di dalamnya sehingga tidak ada gangguan yang diharapkan akan terjadi pada regresi tersebut.

Uji multikolinearitas dapat dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Keberadaan multikolinearitas suatu regresi dapat dilihat melalui nilai VIF (*Variance Inflation Factors*) atau nilai toleransinya. Keberadaan multikolinearitas tersebut dapat diketahui apabila nilai VIF  $> 10$  atau dengan melihat nilai toleransinya  $< 0,1$ .

Adapun hasil uji multikolinearitas pada regresi yang digunakan dalam penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
11 (Constant)			
X1 (Insentif)	.160	6.262	Non Multikolinieritas
X2 (Motivasi)	.160	6.263	Non Multikolinieritas

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2019 (Lampiran 6)

Berdasarkan data pada Tabel 10 dapat dijelaskan bahwa semua variabel memiliki nilai VIF  $< 10$  dan nilai toleransinya  $> 0,1$ . Ini menunjukkan bahwa keberadaan multikolinearitas pada persamaan yang dilakukan tidak terbukti. Dengan kata lain, tidak terdapat multikolinearitas dalam persamaan yang dilakukan atau hubungan yang terjadi antar variabel bebas dalam hal ini insentif, dan motivasi dapat ditoleransi sehingga tidak akan mengganggu hasil regresi.

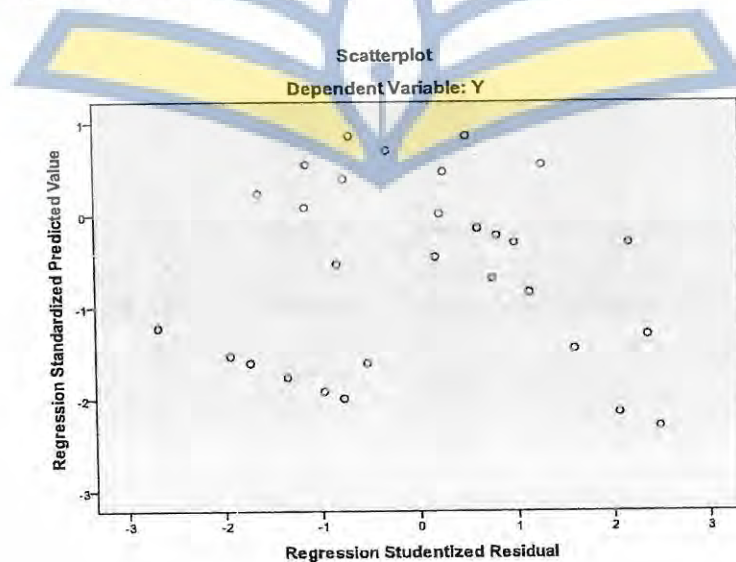
### c. Uji Heterokedastisitas

Salah satu uji yang sangat penting dilakukan adalah keberadaan varians dari data tersebut atau disebut uji heterokedastisitas. Pengujian

ini dilakukan untuk melihat apakah pengambilan sampel dilakukan dengan benar pada populasi yang tepat atau dengan perkataan lain apakah terjadi ketidaksamaan varians dari residual regresi. Suatu model regresi yang mengandung heterokedastisitas akan menghasilkan parameter bias sehingga akan menyebabkan kesalahan di dalam perlakuannya. Suatu model regresi dikatakan baik apabila di dalamnya tidak diperoleh heterokedastisitas melainkan homokedastisitas.

Melalui program SPSS, uji heterokedastisitas dapat dilihat dengan melihat plot grafik atau hubungan antara variabel terikat dengan nilai residualnya. Heterokedastisitas akan muncul apabila terdapat pola tertentu antar keduanya seperti pola bergelombang dan kontinyu atau menyempit atau melebar teratur. Homokedastisitas akan muncul apabila tidak diperoleh pola yang jelas atau titik-titik yang diperoleh menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.

Adapun hasil uji heterokedastisitas dalam penelitian ini, dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Hasil Uji Heterokedastisitas (Lampiran 6)

Berdasarkan Gambar 3 dapat dijelaskan bahwa titik-titik menyebar di antara titik nol dan berada menyebar di atas dan di bawah garis nol tersebut secara acak. Ini dapat dikatakan bahwa model regresi tersebut tidak menunjukkan adanya heterokedastisitas melainkan adanya homokedastisitas sehingga tidak menghasilkan parameter bias yang menyebabkan kesalahan dalam perlakuannya.

## 5. Pengujian Hipotesis Penelitian

Untuk menguji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini, maka digunakan koefisien determinasi ( $R^2$ ), uji F dan uji t. Determinasi ( $R^2$ ) dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui prosentase sumbangan pengaruh variabel independen (insentif dan motivasi) secara serentak terhadap variabel dependen (Y). Koefisien ini menunjukkan seberapa besar prosentase variasi variabel independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen. Uji-F untuk mengetahui pengaruh secara simultan atau bersama-sama variabel independen (insentif dan motivasi) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai). Sedangkan uji-t yang digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial atau individu faktor independen (bebas) terhadap faktor dependen (terikat). Untuk lebih jelasnya akan diuraikan berikut ini.

### a. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk menerangkan besarnya pengaruh dari seluruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Perolehan nilai  $R^2$  dapat dilihat pada Tabel 11.



Tabel 11. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.928 <sup>a</sup>	.861	.858	.212

a. Predictors: (Constant), X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil Analisis Data Tahun 2019 (Lampiran 6)

Berdasarkan Tabel 11 di atas diperoleh angka  $R^2$  (*R Square*) sebesar 0,861 atau (86,1%). Hal ini menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel independen (insentif dan motivasi) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) sebesar 86,1%. Atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model (insentif dan motivasi) mampu menjelaskan sebesar 86,1% variasi variabel dependen (kinerja pegawai). Sedangkan sisanya sebesar 13,9% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

*Adjusted R Square* adalah nilai *R Square* yang telah disesuaikan, nilai ini selalu lebih kecil dari *R Square* dan angka ini bisa memiliki harga negatif. Menurut Santoso (2001) bahwa untuk regresi dengan lebih dari dua variabel bebas digunakan *Adjusted R<sup>2</sup>* sebagai koefisien determinasi.

*Standard Error of the Estimate* adalah suatu ukuran banyaknya kesalahan model regresi dalam memprediksikan nilai Y. Dari hasil regresi di dapat nilai 0,212, hal ini berarti banyaknya kesalahan dalam prediksi kinerja pegawai sebesar 21,2 persen. Sebagai pedoman jika *Standard error of the estimate* kurang dari standar deviasi kinerja,

maka model regresi semakin baik dalam memprediksi kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya.

#### b. Pengujian secara Simultan (uji-F)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (insentif dan motivasi) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (kinerja pegawai). Atau untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen atau tidak. Signifikan berarti hubungan yang terjadi dapat berlaku untuk populasi (dapat digeneralisasikan), misalnya dari kasus di atas sampelnya adalah 84 pegawai, jadi apakah pengaruh yang terjadi atau kesimpulan yang didapat berlaku untuk sampel yang berjumlah 84 responden pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya.

Adapun hasil pengujian secara simultan (uji F) dari penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12. Hasil Pengujian secara Simultan

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.583	2	11.292	251.319	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3.639	81	.045		
	Total	26.222	83			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil Analisis Data, 2019 (Lampiran 6)

Data pada Tabel 12 menunjukkan nilai F-hitung yang diperoleh adalah 251.319, sedangkan F-tabel ( $df_1 = 2$ ;  $df_2 = 81$ ) pada selang kepercayaan 95% atau tingkat kesalahan ( $\alpha = 0,05$ ) diperoleh 3.11 dengan tingkat signifikansi 0.000, dengan demikian, nilai F-hitung >

F-tabel atau  $251.319 > 3,11$  yang berarti berpengaruh signifikan pada tingkat alpha yang sangat kecil (0 %). Dengan hasil ini, maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel bebas (insentif dan motivasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawija, dengan kata lain tolak  $H_0$  dan terima  $H_1$  yang menyatakan bahwa insentif dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawija.

### c. Pengujian secara Parsial (uji-t)

Pengujian hipotesis secara parsial digunakan untuk melihat pengaruh variabel bebas dalam hal ini insentif dan motivasi secara parsial (individu) terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawija. Hasil pengujian secara parsial dapat dilihat dari nilai t-hitungnya. Adapun hasil pengujian secara parsial (t-hitung) dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13. Hasil Pengujian secara Parsial

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.477	.179		2.670	.009
X1 (Insentif)	.480	.098	.509	4.916	.000
X2 (Motivasi)	.403	.095	.439	4.234	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2019

Berdasarkan pengujian secara parsial seperti Tabel 13 menunjukkan bahwa variabel insentif dan motivasi secara individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada

Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya. Adanya pengaruh signifikan dapat diketahui dari nilai t-hitung yang diperoleh lebih besar dari t-tabel (1,99) dan juga dapat diketahui melalui tingkat signifikansinya dimana nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu insentif ( $0,000 < 0,05$ ) atau signifikan, dan motivasi ( $0,000 < 0,05$ ) atau signifikan. Dari kedua variabel bebas yang berpengaruh signifikan tersebut, yang memperlihatkan pengaruh dominan adalah motivasi pegawai.

Selanjutnya pada tabel di atas, dapat pula diketahui bahwa hasil persamaan regresi linier berganda dari model penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y = 0,477 + 0,480 X_1 + 0,403 X_2$$

Selanjutnya, hubungan fungsional variabel bebas  $X_1$  dan variabel terikat  $Y$  dilihat dari koefisien *standardized beta*, diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Z_Y = 0,509 X_1 + 0,439 X_2$$

Berdasarkan persamaan regresi linier berganda di atas, maka dapat diinterpretasi sebagai berikut:

- 1) Konstanta ( $b_0$ ) sebesar 0,477, memberikan arti bahwa sebelum dilakukan upaya pemberdayaan kinerja pegawai melalui insentif dan motivasi, maka kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya adalah konstan yang jika dianggakan sebesar 0,477.
- 2) Koefisien regresi insentif ( $X_1$ ) sebesar 0,480 menunjukkan bahwa variabel insentif ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin efektif insentif, maka kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawija juga akan cenderung meningkat. Besarnya pengaruh variabel insentif terhadap kinerja pegawai dapat diketahui melalui angka beta atau *standardized coefficient* yaitu 0,509.

- 3) Koefisien regresi motivasi ( $X_2$ ) sebesar 0,403 menunjukkan bahwa variabel motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin meningkat motivasi, maka kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawija juga akan cenderung meningkat. Besarnya pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja pegawai dapat diketahui melalui angka beta atau *standardized coefficient* yaitu 0,439.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa dari kedua variabel yang signifikan, ternyata variabel insentif yang mempunyai pengaruh lebih dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya, karena diperoleh nilai *standardized beta coefficients* yang lebih besar dari variabel lainnya.

### C. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel insentif dan motivasi, baik secara simultan (bersama-sama) maupun secara parsial (individu) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya, dan di antara kedua variabel bebas tersebut, yang paling dominan berpengaruh signifikan adalah variabel motivasi. Selanjutnya pembahasan mengenai pengaruh variabel insentif dan motivasi terhadap

pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya, akan diuraikan berikut ini.

### 1. Pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai

Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya. Hal ini mengindikasikan terdapat hubungan yang searah antara insentif dengan kinerja pegawai, dalam arti jika terjadi peningkatan insentif, maka kinerja pegawai juga cenderung meningkat.

Pengaruh signifikan dari variabel insentif sangat ditentukan oleh besarnya peran indikator yang membentuknya, yakni: (1) Insentif memperkuat kepercayaan; (2) Insentif menciptakan persepsi keadilan; (3) Insentif memperkuat perilaku diinginkan; (4) Insentif sebagai dasar objektif pemberian penghargaan. Dari keempat indikator tersebut, maka indikator pembentuk utama variabel insentif adalah indikator insentif memperkuat kepercayaan pegawai dengan nilai rata-rata 4,58, kemudian insentif yang diterima menambah menciptakan persepsi keadilan dalam bekerja dengan nilai rata-rata 4,55. Selanjutnya indikator pemberian insentif menjadi dasar objektif untuk memberikan penghargaan bagi setiap pegawai dengan nilai rata-rata 4,44. Sedangkan indikator insentif yang diterima dapat memperkuat perilaku yang diinginkan dalam bekerja memiliki nilai rata-rata 4,42 memberikan proporsi terkecil dalam membentuk variabel insentif, sehingga indikator tersebut perlu

diberdayakan secara maksimal agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan. Meskipun demikian, keempat indikator dari variabel insentif tersebut, baik uji validitas maupun uji reliabilitas menunjukkan nilai  $r$ -hitung  $> 0,6$  yang berarti setiap butir pernyataan dari variabel insentif yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan reliabel.

Berdasarkan analisa tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa variabel insentif merupakan salah faktor penting dalam peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya. Oleh karena itu, kebijakan yang terkait dengan insentif perlu ditingkatkan terutama pada indikator-indikator yang membentuknya agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan di masa akan datang.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa insentif memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya, yang berarti semakin meningkat insentif, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat pula. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suryadi (2002), bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Implikasi dari hasil penelitian ini atas ilmu pengetahuan yang didukung oleh kajian empiris (penelitian terdahulu) memberikan hasil yang sama, yaitu insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk penelitian lanjutan. Teori-teori tentang insentif dan kinerja pegawai berlaku atau terbukti.

## 2. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai

Motivasi adalah suatu dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan dalam rangka mewujudkan tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya. Hal ini mengindikasikan ada hubungan yang searah antara motivasi dengan kinerja pegawai, dalam arti jika terjadi peningkatan motivasi, maka kinerja pegawai juga cenderung akan meningkat.

Pengaruh signifikan dari variabel motivasi sangat ditentukan oleh besarnya peran indikator yang membentuknya, yakni: (1) pemenuhan kebutuhan fisiologi; (2) pemenuhan rasa aman dalam bekerja; (3) pemenuhan kebutuhan sosial; (4) pemenuhan kebutuhan penghargaan; dan (5) pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri. Dari kelima indikator tersebut, maka indikator pembentuk utama variabel motivasi adalah indikator pemenuhan kebutuhan fisiologi dengan nilai rata-rata 4,65, kemudian diikuti indikator pemenuhan rasa aman dalam bekerja dengan nilai rata-rata 4,57. Selanjutnya indikator pemenuhan kebutuhan sosial dengan nilai rata-rata 4,43. Sedangkan indikator pemenuhan kebutuhan akan penghargaan dan indikator pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri dengan nilai rata-rata 4,42 memberikan proporsi terkecil dalam membentuk variabel motivasi, sehingga pemenuhan kebutuhan penghargaan dan pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri harus diberikan kepada pegawai berprestasi agar kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten



Jayawijaya dapat ditingkatkan. Meskipun demikian, kelima indikator dari variabel motivasi tersebut, baik uji validitas maupun uji reliabilitas menunjukkan nilai  $r$ -hitung  $> 0,6$  yang berarti setiap butir pernyataan dari variabel motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan reliabel.

Berdasarkan analisa tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya. Oleh karena itu, kebijakan yang terkait dengan motivasi perlu dipertahankan terutama indikator yang memberikan proporsi terbesar dalam membentuk variabel motivasi agar kinerja pegawai dapat terus ditingkatkan di masa akan datang.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya, yang berarti semakin meningkat motivasi, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat pula. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sitti Aisyah (2013) dan Sulastri (2015), bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Implikasi dari hasil penelitian ini atas ilmu pengetahuan yang didukung oleh kajian empiris (penelitian terdahulu) memberikan hasil yang sama, yaitu motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk penelitian lanjutan. Teori-teori tentang motivasi dan kinerja pegawai berlaku atau terbukti.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan hasil analisis yang ditunjukkan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel insentif dan motivasi secara bersama-sama atau kumulatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya. Hal ini berarti variabel insentif dan motivasi mampu mendukung peningkatan kinerja pegawai dan didukung oleh fakta dan data empiris.
2. Variabel insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin meningkat insentif, maka kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya juga akan semakin meningkat pula.
3. Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin meningkat motivasi, maka kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya juga akan semakin meningkat pula.

#### B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Insentif merupakan faktor yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, sehingga sebaiknya insentif perlu dipertimbangkan dalam

menyusun suatu kebijakan yang terkait dengan peningkatan kinerja pegawai, termasuk pemberian insentif yang memperkuat perilaku yang diinginkan pegawai dalam bekerja, dan pemberian insentif yang menjadi dasar objektif untuk memberikan penghargaan bagi setiap pegawai.

2. Motivasi merupakan faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai, sehingga kebijakan yang terkait dengan motivasi perlu dipertahankan atau lebih ditingkatkan terutama pada indikator yang memberikan proporsi tertinggi seperti pemenuhan kebutuhan fisiologi, pemenuhan rasa aman dalam bekerja, dan pemenuhan kebutuhan sosial.
3. Insentif dan motivasi yang memberikan pengaruh signifikan secara kumulatif sehingga perlu dipertimbangkan dalam menyusun suatu kebijakan peningkatan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya di masa akan datang.
4. Penelitian kuantitatif ini masih memiliki kelemahan sehingga disarankan penelitian berikutnya perlu ada perpaduan antara penelitian kuantitatif dan kualitatif agar diperoleh hasil penelitian yang akurat dan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya di masa akan datang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Yunus. 2010. *Strategi Membaca: Teori dan Pembelajarannya*. Bandung: Rizqi Press.
- Agus Tulus, Moh. 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku Panduan Mahasiswa*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Amiruddin, 2011. *Pegawai dalam Sosialisasi Masyarakat*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Amir, 2010. *Pengelolaan Sumber Daya Pegawai Negeri Sipil*. Mandar Maju, Bandung.
- Bernardin H., John and Russel, 2011. *Human Resources Management: An Experimental Approach*. Mc. Graw Hill Inc., Singapura.
- Daft, L. Richard, 2012. *Management*. Edisi 6 Buku 2. Salemba Empat, Jakarta.
- Davis, Keith and Newstrom J.W, 2015. *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid I dan II Alih Bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Dessler, Gary, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan, Edisi Ketujuh, Erlangga, Jakarta.
- Donald, McEachern, T., 2007. *Competence of Personal in Prospective*. Theories. <http://www.jurnalhumanresourcemanagement.com.id>.
- Evayanti, 2012, *Penempatan SDM dalam Tinjauan Kualitas Pendidikan*, Penerbit: Harvavindo, Jakarta.
- Gomes, F. C., 2013. *Manajemen Sumber daya manusia*. Edisi Revisi, Andi, Yogyakarta
- Hair, Joseph F. Jr., R.E. Anderson, R.I. Tatham dan W.C. Black. 1998. *Multivariate Data Analysis*. 5<sup>th</sup> edition. Prentice-Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Hamzah, Zubair, 2011, *Manajemen Sumber daya manusia*, Cetakan ketiga Andi Offset, Jakarta
- Handoko, T.H., 2012. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P. Melayu, 2015, *Manajemen Sumber daya manusia*, Bumi Aksara Jakarta

- Hasibuan, Malaya S.P., 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imran, 2011. *Manajemen Sumber daya manusia*. Gunung Agung, Jakarta.
- Irianto, A., 2011, *Statistik Konsep dan Aplikasinya*, Kencana, Jakarta.
- Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, 2000. *Evaluasi Kinerja Instansi Pemerintah, Modul 4 dan 5 Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)*. Jakarta.
- Makmun, 2011. *Peningkatan Pengetahuan dalam Kompetensi Dunia Kepegawaian*. Liberty, Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. P. 2015. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Refika Aditama, Bandung
- Martoyo, Susilo., 2007. *Manajemen Sumber daya manusia*, Edisi Ketiga, Bagian Penerbit Fakultas Ekonomi, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Maslow, Abraham, 1994. *Motivasi dan Kepribadian (Terjemahan)*. Pustaka Bina Pressindo, Jakarta.
- Maulana, 2011. *Konsep Dasar dan Aplikasi Statistika serta Teor Distribusi Peluang*. Subang, Royan Press.
- Moekijat, 2012. *Manajemen Kepegawaian*, Cetakan Ke-VII, Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Mustaqim dan Abdul Wahib. 2010. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Nadler. 2010. *Keterampilan Belajar*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Notoatmodjo, Sukidjo, 2017. *Pengembangan Sumber daya manusia*. Gramedia, Jakarta.
- Partanto, Pius A. dan M. Dahlan al-Barry. 2011. *Kamus Ilmiah Populer*. Arkola, Surabaya.
- Prawirosentono S., 2013. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE, Yogyakarta
- Probst, G., 1998. *Practical Knowledge Management: A Model That Works*. Arthur D. Little Prism, Issue 2, hal. 17-29.
- Purwanto, Heri, 2015. *Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi*, Erlangga, Jakarta.

- Rivai, Veithzal, 2016. *Manajemen Sumber daya manusia Untuk Perusahaan : dari Teori dan Praktik*, RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, 2016. *Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia*, Prentice Hall, Inc., Jakarta
- Sarwoto, 2016. *Efektivitas Organisasi*, Jakarta Erlangga.
- Scott, William R, 2010, *Human Relation in Management a Behavioral Science Approach*
- Sedarmayanti, 2014. *Manajemen Sumber daya manusia*. Refika Aditama, Bandung.
- \_\_\_\_\_, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*, Refika Aditama, Bandung.
- Simamora, H., 2011. *Manajemen Sumber daya manusia*. Edisi 2. Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Simamora, H., 2015. *Manajemen Sumber daya manusia*. Edisi 3. Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Siregar. 2010. *Statistika Deskriptif untuk Penelitian*. Penerbit Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Sugiyono, 2014. *Statistik untuk Penelitian*, Cetakan Kedua, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono dan Wibowo, Eri, 2012. *Statistika Penelitian dan Aplikasinya dengan SPSS 10.0 For Windows*, Alfabeta, Bandung.
- Sukirno, 2014. *Manajemen Sumber daya manusia*. Pustaka Setia. Bandung.
- Syaifullah, 2010, *Motivasi Sumber daya manusia*, Bumi Pustaka, Jakarta.
- Thamrin, 2010. *Kompetensi dalam Organisasi Pemerintah*. PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 2011. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Timple, A. Dale, 2011. *Seri Manajemen Sumber daya manusia Kinerja*. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Umar Husein . 2011. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis Edisi 11*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

- Wahjosumidjo, 2010. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Werther, Jr W.B. & Davis, K, 2012. *Human Resources and Personnel Management*, Fifth Edition, International Edition, McGraw-Hill, Inc.
- Wibowo, 2010. *Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Winardi, J. 2011. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Wursanto. 2014. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset



## Lampiran 1. Angket Penelitian

### KUESIONER PENELITIAN

#### IDENTITAS RESPONDEN:

1. Jenis Kelamin : .....
2. Umur : .....
3. Pendidikan terakhir : .....
4. Masa kerja : .....
5. Pangkat/golongan : .....

#### **Instruksi:**

Aspek-aspek penilaian variabel Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya, yang meliputi: insentif dan motivasi, dengan menggunakan *Skala Likert*, yaitu:

- |                         |           |
|-------------------------|-----------|
| (a) Sangat setuju       | = bobot 5 |
| (b) Setuju              | = bobot 4 |
| (c) Cukup setuju        | = bobot 3 |
| (d) Tidak setuju        | = bobot 2 |
| (e) Sangat tidak setuju | = bobot 1 |

Kuesioner ini mencakup 5 aspek penilaian variabel. Pilihlah salah satu alternatif dari lima alternatif yang tersedia (a, b, c, d, dan e) dengan cara memberi tanda *check list* (✓) pada salah satu kotak yang anda pilih.

Bapak/Ibu/Sdr(i) diminta dengan hormat memberi penilaian dengan mengisi daftar kuesioner ini. Kerahasiaan dari Bapak/Ibu/Sdr(i) dari hasil penelitian ini akan dijamin dan hanya untuk kepentingan ilmiah dan akademis.

Semakin obyektif penilaian anda semakin valid hasil penilaian ini.

Hormat kami

Peneliti

**Yustinus Hery Prasetyo**



## PENILAIAN VARIABEL-VARIABEL PENELITIAN

### A. Variabel Kinerja Pegawai (Y) → Menurut Davis (2005: 98)

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1.	Kualitas hasil kerja pegawai sesuai standar kualitas yang ditetapkan					
2.	Kuantitas hasil kerja pegawai sesuai standar kuantitas yang ditentukan					
3.	Pegawai dalam bekerja selalu berdaya cipta atau kreatif agar dapat mencapai hasil kerja yang lebih baik.					
4.	Pegawai dalam bekerja selalu bertindak tepat atau efektif agar dapat mencapai hasil kerja yang lebih baik					

### D. Variabel Insentif ( $X_1$ ) → Menurut Wibowo (2010:357)

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1.	Insentif yang diterima pegawai menambah memperkuat kepercayaan dalam bekerja.					
2.	Insentif yang diterima menambah menciptakan persepsi keadilan bagi pegawai dalam bekerja.					
3.	Insentif yang diterima pegawai dapat memperkuat perilaku yang diinginkan dalam bekerja.					
4.	Pemberian insentif menjadi dasar objektif untuk memberikan penghargaan bagi setiap pegawai					

**C. Variabel Motivasi (X<sub>2</sub>) → Teori Maslow (Robbins, 2016:214-215)**

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1.	Instansi mampu memenuhi kebutuhan fisiologis pegawai					
2.	Instansi mampu memenuhi kebutuhan pegawai atas keamanan atau keselamatan dalam bekerja					
3.	Instansi mampu memenuhi kebutuhan pegawai akan cinta, interaksi, dan rasa memiliki.					
4.	Instansi memberikan penghargaan yang adil atas prestasi kerja pegawai yang telah capai					
5.	Pegawai memiliki kemampuan untuk mengaktualisasi diri dalam organisasi					

**Keterangan:**

- Sangat setuju (SS)
- Setuju (S)
- Cukup setuju (CS)
- Tidak setuju (TS)
- Sangat tidak setuju (STS)

**Terima kasih.**

## Lampiran 2. Tabulasi Data Hasil Penelitian

## LAMPIRAN 2. TABULASI DATA HASIL PENELITIAN

No.	KARAKTERISTIK RESPONDEN						Kinerja Pegawai (Y)				Insentif (X1)					Motivasi (X2)				
	J_Kelamin	T_Umur	T_Pendidik	M_kerja	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
1	Laki-Laki	37	S1	14	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00
2	Laki-Laki	26	Diploma	3	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	5	5	5	4	4	4.60
3	Laki-Laki	48	S1	18	5	5	4	5	4.75	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00
4	Perempuan	40	S2	12	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00
5	Perempuan	38	SLTA	14	5	4	4	4	4.25	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4.00
6	Laki-Laki	43	S1	17	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00
7	Perempuan	46	S1	16	5	5	4	5	4.75	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00
8	Laki-Laki	32	SLTA	9	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	5	5	4	4	4.40
9	Perempuan	43	S1	16	5	5	4	5	4.75	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00
10	Laki-Laki	30	SLTA	8	3	3	3	4	3.25	3	4	3	3	3.25	4	4	3	3	3	3.40
11	Perempuan	50	S1	19	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00
12	Laki-Laki	34	SLTA	7	5	4	4	4	4.25	4	4	4	4	4.00	5	4	4	4	4	4.20
13	Laki-Laki	43	S1	19	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00
14	Laki-Laki	44	SLTA	19	5	4	4	5	4.50	4	5	5	5	4.67	5	5	5	5	5	5.00
15	Laki-Laki	41	S1	14	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00
16	Perempuan	36	SLTA	12	4	3	3	3	3.25	4	4	3	3	3.50	4	3	3	3	3	3.20
17	Laki-Laki	35	S1	8	5	5	4	5	4.75	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00
18	Laki-Laki	40	S1	14	5	5	4	5	4.75	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5.00







### Lampiran 3. Hasil Analisis Deskriptif Responden

#### Frequencies

##### Statistics

		Jenis Kelamin	Tingkat Umur	Tingkat_Pendi dikan	Masa Kerja
N	Valid	84	84	84	84
	Missing	0	0	0	0

#### Frequency Table

##### Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	48	57.1	57.1	57.1
	Perempuan	36	42.9	42.9	100.0
Total		84	100.0	100.0	

##### Tingkat Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26	2	2.4	2.4	2.4
	27	1	1.2	1.2	3.6
	28	2	2.4	2.4	6.0
	29	3	3.6	3.6	9.5
	30	3	3.6	3.6	13.1
	31	1	1.2	1.2	14.3
	32	3	3.6	3.6	17.9
	33	5	6.0	6.0	23.8
	34	3	3.6	3.6	27.4
	35	3	3.6	3.6	31.0
	36	3	3.6	3.6	34.5
	37	5	6.0	6.0	40.5
	38	7	8.3	8.3	48.8
	39	6	7.1	7.1	56.0
	40	8	9.5	9.5	65.5
	41	5	6.0	6.0	71.4
	42	2	2.4	2.4	73.8
	43	4	4.8	4.8	78.6
	44	2	2.4	2.4	81.0
	45	1	1.2	1.2	82.1
	46	4	4.8	4.8	86.9
	47	3	3.6	3.6	90.5
	48	3	3.6	3.6	94.0
	50	3	3.6	3.6	97.6
	52	2	2.4	2.4	100.0
	Total		84	100.0	100.0

**Tingkat Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	3	3.6	3.6	3.6
	S1	33	39.3	39.3	42.9
	S2	2	2.4	2.4	45.2
	SLTA	46	54.8	54.8	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

**Masa Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	3.6	3.6	3.6
	4	1	1.2	1.2	4.8
	5	6	7.1	7.1	11.9
	6	4	4.8	4.8	16.7
	7	3	3.6	3.6	20.2
	8	3	3.6	3.6	23.8
	9	4	4.8	4.8	28.6
	10	2	2.4	2.4	31.0
	11	5	6.0	6.0	36.9
	12	8	9.5	9.5	46.4
	13	6	7.1	7.1	53.6
	14	8	9.5	9.5	63.1
	15	5	6.0	6.0	69.0
	16	7	8.3	8.3	77.4
	17	5	6.0	6.0	83.3
	18	5	6.0	6.0	89.3
	19	3	3.6	3.6	92.9
	20	2	2.4	2.4	95.2
	21	3	3.6	3.6	98.8
	22	1	1.2	1.2	100.0
	Total	84	100.0	100.0	



## Lampiran 4. Hasil Analisis Uji Validitas dan Reliabilitas

### Reliability of Kinerja pegawai

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	84	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	84	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	4

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	13.11	3.278	.620	.896
Y.2	13.35	2.494	.902	.785
Y.3	13.63	3.151	.728	.859
Y.4	13.31	2.891	.757	.847

### Reliability of Insentif

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	84	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	84	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	13.40	3.545	.749	.919
X1.2	13.44	3.575	.838	.896
X1.3	13.57	3.260	.804	.902
X1.4	13.55	2.781	.912	.865

**Reliability of Motivasi****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	84	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	84	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.939	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	17.83	6.839	.728	.943
X2.2	17.92	6.366	.816	.929
X2.3	18.06	6.153	.777	.935
X2.4	18.07	5.489	.939	.904
X2.5	18.07	5.489	.939	.904

## Lampiran 5. Analisis Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian

## Frequencies of Kinerja pegawai

## Statistics

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4
N	Valid	84	84	84	84
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.69	4.45	4.17	4.49

## Frequency Table

## Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	7	8.3	8.3	8.3
	Setuju	12	14.3	14.3	22.6
	Sangat Setuju	65	77.4	77.4	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

## Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	11	13.1	13.1	13.1
	Setuju	24	28.6	28.6	41.7
	Sangat Setuju	49	58.3	58.3	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

## Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	9	10.7	10.7	10.7
	Setuju	52	61.9	61.9	72.6
	Sangat Setuju	23	27.4	27.4	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

## Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	8	9.5	9.5	9.5
	Setuju	27	32.1	32.1	41.7
	Sangat Setuju	49	58.3	58.3	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

### Frequencies of Insentif

#### Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4
N	Valid	84	84	84	84
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.58	4.55	4.42	4.44

### Frequency Table

#### X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	6	7.1	7.1	7.1
	Setuju	23	27.4	27.4	34.5
	Sangat Setuju	55	65.5	65.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

#### X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	3	3.6	3.6	3.6
	Setuju	32	38.1	38.1	41.7
	Sangat Setuju	49	58.3	58.3	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

#### X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	9	10.7	10.7	10.7
	Setuju	31	36.9	36.9	47.6
	Sangat Setuju	44	52.4	52.4	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

#### X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	14	16.7	16.7	16.7
	Setuju	19	22.6	22.6	39.3
	Sangat Setuju	51	60.7	60.7	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

**Frequencies of Motivasi**

**Statistics**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
N	Valid	84	84	84	84	84
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.65	4.57	4.43	4.42	4.42

**Frequency Table**

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	4	4.8	4.8	4.8
	Setuju	21	25.0	25.0	29.8
	Sangat Setuju	59	70.2	70.2	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	6	7.1	7.1	7.1
	Setuju	24	28.6	28.6	35.7
	Sangat Setuju	54	64.3	64.3	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	10	11.9	11.9	11.9
	Setuju	28	33.3	33.3	45.2
	Sangat Setuju	46	54.8	54.8	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	13	15.5	15.5	15.5
	Setuju	23	27.4	27.4	42.9
	Sangat Setuju	48	57.1	57.1	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

## X2.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cukup Setuju	13	15.5	15.5	15.5
Setuju	23	27.4	27.4	42.9
Sangat Setuju	48	57.1	57.1	100.0
Total	84	100.0	100.0	



## Lampiran 6. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

**Regression****Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.928 <sup>a</sup>	.861	.858	.212

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.583	2	11.292	251.319	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3.639	81	.045		
	Total	26.222	83			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.477	.179		2.670	.009		
	X1	.480	.098	.509	4.916	.000	.160	6.263
	X2	.403	.095	.439	4.234	.000	.160	6.263

a. Dependent Variable: Y

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	X1	X2
1	1	2.987	1.000	.00	.00	.00
	2	.011	16.306	.99	.04	.05
	3	.001	45.283	.00	.96	.95

a. Dependent Variable: Y

**Charts**

